

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE ASESORAMIENTO EN IMPORTACIÓN,  
EXPORTACIÓN, DESADUANIZACIÓN Y SERVICIO LOGÍSTICO  
DE TRANSPORTE INTERNO A PERSONAS INTERESADAS,  
NATURALES O JURÍDICAS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA**

**WILSON ALBERTO EGAS BENAVIDES**  
**DIRECTORA: DRA. ALEXANDRA RAMÍREZ**

**QUITO, OCTUBRE 2015**



**DIRECTOR:**

- **DRA. ALEXANDRA RAMÍREZ**

**INFORMANTES:**

- **MILTON K. MALDONADO E.**
- **ING. VÍCTOR HUGO RUIZ**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, a mis hermanos, a mi novia, por la inmensa confianza que me tienen.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, Miguel y María Luisa, por darme la vida y todo lo necesario para realmente vivirla, disfrutarla, por ser la brújula que guía mi camino.

A mi hermano Miguel por ser mi modelo a seguir, a mi hermana Maribel, por ser ejemplo de constancia y trabajo.

A mi novia Diana, por el amor que me da día a día, por ser mi fuerza e inspiración.

A la familia Espín Aguirre por los momentos felices, el empuje y el cariño que me brindan.

A la Pontificia Universidad Católica y a todos sus profesores por los conocimientos y orientaciones impartidos.

A mis amigos, por ser hermanos de otras madres.

A todos quienes conforman OM Cía. Ltda., por abrirme las puertas y permitirme ser parte de la familia.

A Minina por su felicidad infinita.



## ÍNDICE

1. LOS SERVICIOS DE IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, DESADUANIZACIÓN Y TRANSPORTE,6
  - 1.1. INTRODUCCIÓN,6
  - 1.2. IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR,11
  - 1.3. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR,17
  - 1.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR DE SERVICIOS,19
  - 1.5. EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR (SENAE),24
2. LA EMPRESA MODELO, DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL,26
  - 2.1 ANTECEDENTES GENERALES,26
  - 2.2 NORMATIVA DE CONSTITUCIÓN,27
  - 2.3 PLAN ESTRATÉGICO,30
  - 2.4 SITUACIÓN FINANCIERA,33
  - 2.5 TALENTO HUMANO,35
  - 2.6 COMERCIALIZACIÓN,40
  - 2.7. RECURSOS TECNOLÓGICOS,42
3. CASO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA,45
  - 3.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA,45
  - 3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA,59
    - 3.2.1. Objetivo General,60
    - 3.2.2. Objetivos Específicos,60
  - 3.3. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA,61
  - 3.4. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA,62
    - 3.4.1. Indicadores financieros,62
    - 3.4.2. Indicadores de Gestión,67
    - 3.4.3. Procesos,76

3.4.4. Análisis Administrativo,90

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,106

4.1. CONCLUSIONES,106

4.2. RECOMENDACIONES,107

5. BIBLIOGRAFIA,111

ANEXOS,114

# **1. LOS SERVICIOS DE IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, DESADUANIZACIÓN Y TRANSPORTE**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

El comercio exterior se basa en el intercambio recíproco de bienes entre los diferentes países, mediante la entrada y salida de productos, originando los actos de importación y exportación, respectivamente. (GONZALES, 1986)

Así mismo se puede indicar que el comercio exterior es la actividad de negociación entre dos o más personas, empresas o instituciones ubicadas en distintos países, que culmina con la compra y venta de bienes y/o servicios con el objeto de satisfacer necesidades individuales o colectivas.

Los países suelen comercializar los productos en los cuales tienen ventaja comparativa, es decir aquellos productos que fabrican con un coste relativamente más bajo y con mayor eficiencia respecto al resto del mundo, y tendrán que importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que los demás países.

De acuerdo a la información emitida por la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) el Ecuador el año 2012 fue el mayor exportador de banano a nivel mundial, alcanzando exportaciones brutas de 4 982.1 miles de toneladas de banano principalmente destinadas a los Estados Unidos de América, seguido por Filipinas con exportaciones de 2626.1 miles de toneladas, lo que indicaría claramente que el país posee ventaja comparativa en la producción bananera frente al resto del mundo.

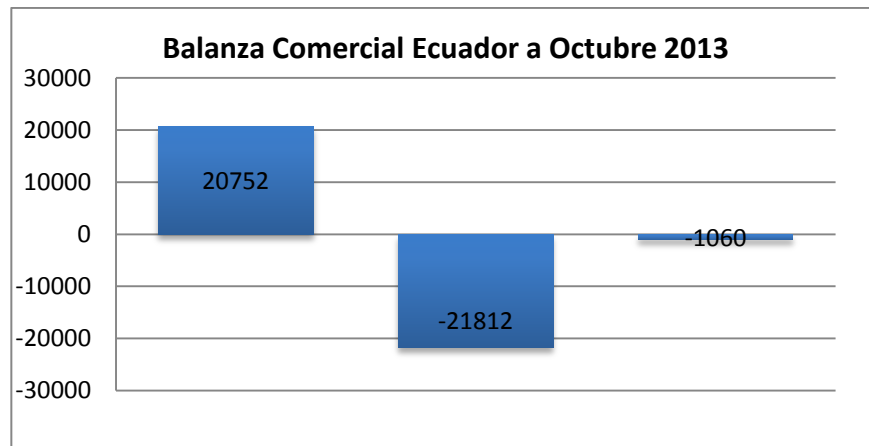
Una importación es la entrada en el territorio nacional de bienes o servicios adquiridos en otro país, acompañada de una salida de divisas como contrapartida. (CULTURAL S.A., 2000)

Una exportación es la venta de bienes, mercancías producidas en territorio nacional, a países extranjeros, acompañado de una entrada recíproca de divisas como contrapartida. (CULTURAL S.A., 2000)

Balanza comercial es la diferencia entre las importaciones y las exportaciones de un país, su cálculo es el total de exportaciones menos el total de importaciones, si la balanza comercial es negativa quiere decir que es una balanza con déficit.

En el caso puntual del Ecuador, de acuerdo a las cifras emitidas por el Banco Central del Ecuador, la balanza comercial de enero a octubre del año 2013 refleja

que se realizaron exportaciones por 20.752 millones de dólares, y las importaciones alcanzaron los 21.812 millones de dólares, dejando como resultado un déficit en la balanza comercial de 1060,00 millones de dólares.



**Gráfico 1**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Wilson Egas

El total de las exportaciones nacionales, el 57,26% corresponden al sector petrolero y el 42,74% al no petrolero. De las exportaciones no petroleras alrededor del 77,5% pertenecen al sector agroindustrial. (BUCHELI, 2013)

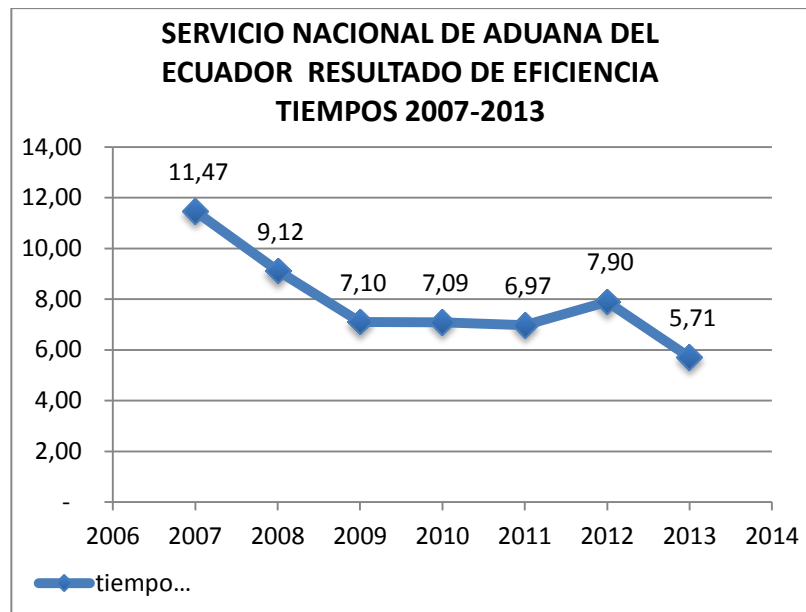
La desaduanización o nacionalización es el proceso de declaración y salida de carga del distrito aduanero. (RACINEZ, 2013)

El proceso de nacionalización, comienza con la llegada del medio de transporte y finaliza con la salida de las mercaderías del depósito, e intervienen varios actores de los cuales la aduana, es tan sólo uno de ellos. (SENAE, 2013)

El tiempo total de nacionalización de las mercancías bajo el régimen de Importación Consumo a nivel nacional se registró en 5.71 días al final del 2013; este tiempo corresponde aquellas declaraciones aduaneras que ingresaron en el año 2013 y han seguido su flujo normal de desaduanización. (SENAE, 2013)

El flujo normal de desaduanización consta de cinco etapas que son:

1. Llegada: Arribo del medio de transporte al territorio nacional
2. Depósito: Ingreso de la mercadería al depósito temporal
3. Pago: Transmisión de la declaración seguida por el pago de tributos
4. Aduana: Autorización por parte de la aduana para la salida de la mercadería
5. Salida: Salida del depósito temporal y entrega de la mercadería al importador

**Gráfico 2****Fuente:** Informe Resultados SENAE 2013**Elaborado por:** Wilson Egas

En el Ecuador existen 304 Agentes de Aduana en los registros de la SENAE, ellos son los encargados de facilitar las importaciones y exportaciones trabajando de manera conjunta con la aduana y los diferentes operadores de comercio exterior.

De acuerdo al Informe de Gestión de la SENAE el año 2013 se procesaron 879.732 declaraciones de aduana, tanto de importaciones, exportaciones como de regímenes especiales, el valor mínimo a cobrar por cada uno de estos trámites para el año 2013 era de \$160,00 lo que significa que este es un mercado de servicios potencial en el Ecuador.

## 1.2. IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR.

Alrededor del mundo cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también carece de algunos insumos y activos sean estos humanos, naturales, financieros y/o industriales, es por esto que existe la necesidad que las naciones exporten e importen productos. Ni los países más ricos a nivel mundial son autosuficientes por sí mismos, debido a las diferentes ubicaciones geográficas, climas, calidad de la tierra inclusive la idiosincrasia de sus habitantes, es por esto que la idea es que cada uno de ellos pueda ofrecer al resto de países lo que los demás escasean o carecen, y viceversa, generando a su vez el bienestar y supervivencia de la población.

La comercialización de productos entre los países se logra promoviendo negociaciones y acuerdos mundiales, que buscan generar mayores ingresos para ambas partes y facilitar el intercambio de productos. Las empresas de cada país deben impulsar las relaciones internacionales de comercio, no solo buscando el bienestar empresarial sino de la nación.

El comercio internacional permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia las siguientes ventajas:

1. Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia, lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores.
2. Los precios tienden a ser más estables.
3. Hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente o no sean producidos.
4. Hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros

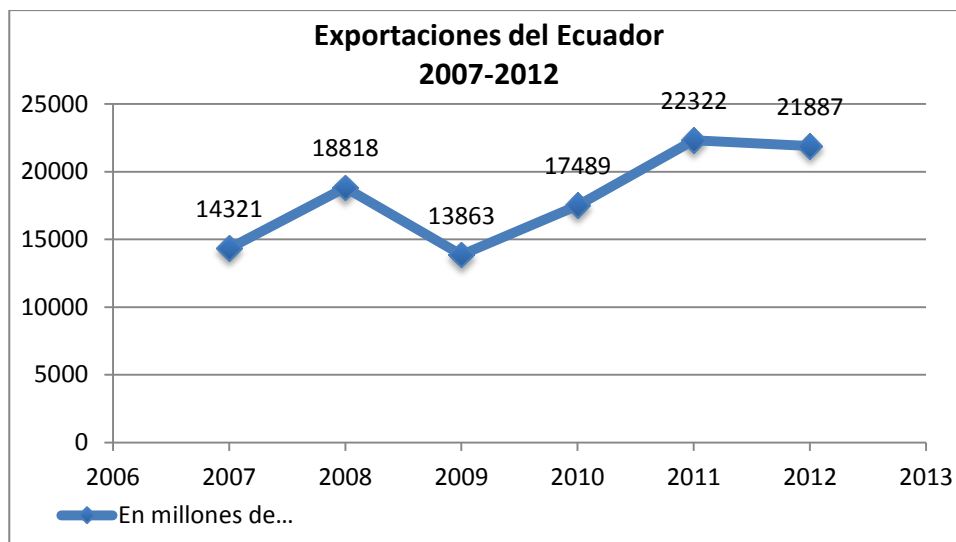


- países, en otros mercados. ( Exportaciones)
5. Equilibrio entre la escasez y el exceso.
  6. Los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el mercado internacional.
  7. Por medio de la balanza de pago se informa que tipos de transacciones internacionales han llevado a cabo los residentes de una nación en un período dado. (GUAJARDO, 2011)

El comercio exterior ha sido una actividad fundamental para la economía ecuatoriana. El éxito o fracaso de nuestras exportaciones ha marcado nuestra prosperidad, nuestra estabilidad política, en definitiva, nuestra historia. En los años 1920 del siglo pasado, el cacao determinó una época de prosperidad, y su declive otra de incertidumbre. En los años cincuenta el rumbo del país estuvo sujeto al vaivén de los precios mundiales del banano. Los ingresos petroleros sentaron las bases de la incipiente industrialización del país durante los años setenta. Como vemos en todos estos casos, un solo producto determinaba, en buena medida, la marcha de nuestra economía.

Algo, aunque no lo suficiente, ha cambiado esta realidad. Cuatro productos (petróleo, banano, frutos del mar y flores) constituyen aún más del 70% de las exportaciones ecuatorianas. Seguimos siendo básicamente un exportador de materias primas de escaso o nulo valor agregado, productos sujetos tanto a grandes variaciones de precios en los mercados internacionales, como a cambiantes reglas de acceso a los mercados por parte de los países industrializados. (FLACSO, 2005)

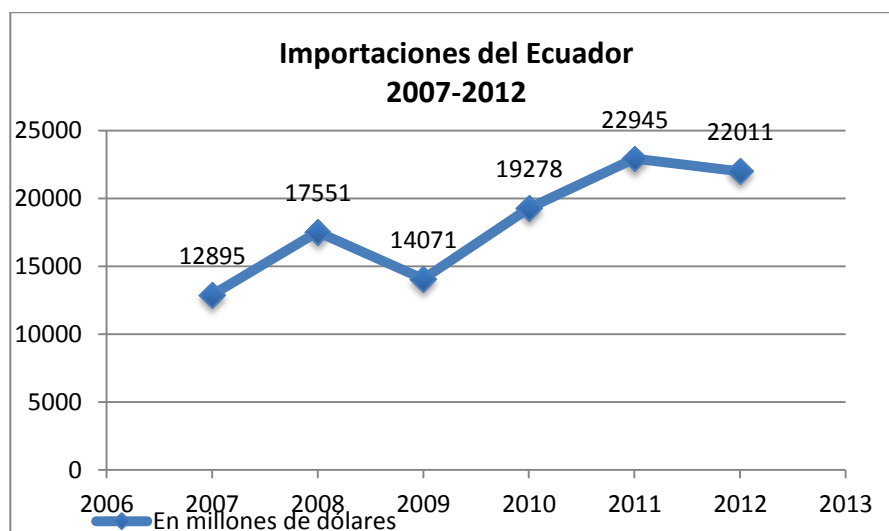
Las exportaciones totales del Ecuador al Mundo para el periodo 2007-2011, han presentado una tendencia creciente, exceptuando el 2009 donde hubo una caída que se podría alegar a la crisis económica mundial de ese año. Para noviembre del 2012 las exportaciones alcanzaron los USD 21887 millones de dólares. La tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones ecuatorianas para el periodo 2007-2011 ha sido positiva de 11.74%. (PRO ECUADOR, 2013)

**Gráfico 3**

**Fuente:** Guía Comercial de la República del Ecuador 2013 – PRO ECUADOR

**Elaborado por:** Wilson Egas

Las importaciones del Ecuador desde el mundo para el período 2007-2011 han tenido una tendencia creciente, alcanzando los USD 22,011 millones hasta noviembre del 2012. La tasa de crecimiento promedio anual corresponde al 15.50% para el periodo 2007-2011. (PRO ECUADOR, 2013)

**Gráfico 4**

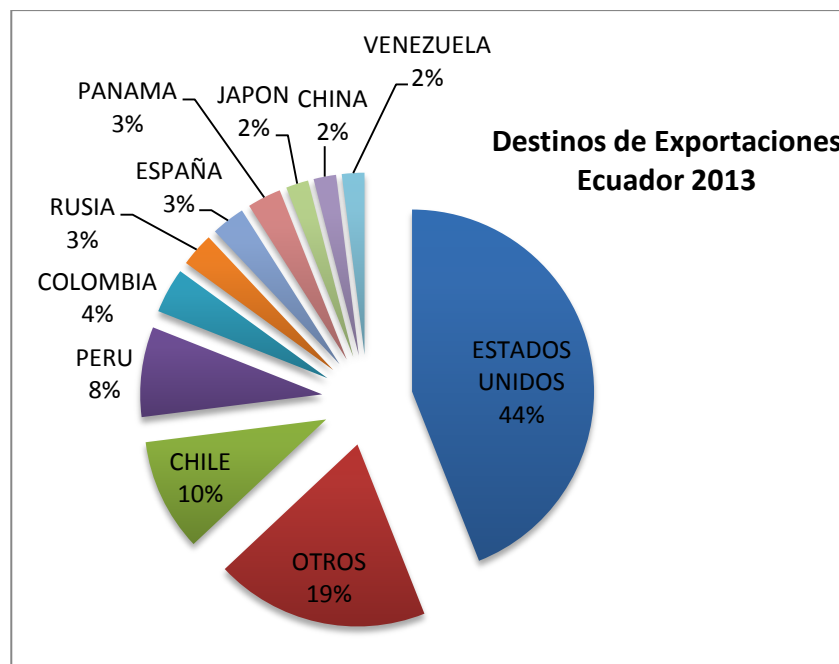
**Fuente:** Guía Comercial de la República del Ecuador 2013 – PRO ECUADOR

**Elaborado por:** Wilson Egas

De acuerdo a las cifras emitidas por el Banco Central del Ecuador, para el período de enero a octubre del año 2013, el país recibió 11.883 millones de dólares correspondientes a la venta de 122.780.000 barriles de petróleo y sus derivados a un precio promedio de 96, 8 dólares por barril.

Las exportaciones no petroleras de enero a octubre, se situaron en 8.869 millones de dólares; de las cuales 4.164 millones de dólares el (47%) son de productos tradicionales (banano, camarón, cacao y elaborados, atún y pescado, café y elaborados) y 4.705 millones de dólares (53%) son de productos no tradicionales (enlatados, flores, productos mineros, entre otros).

De acuerdo al Informe de Gestión de la SENA E para el año 2013, los principales países a los cuales el Ecuador exporta sus productos son: Estados Unidos con el 44%, Chile con el 10% y Perú con el 8%.



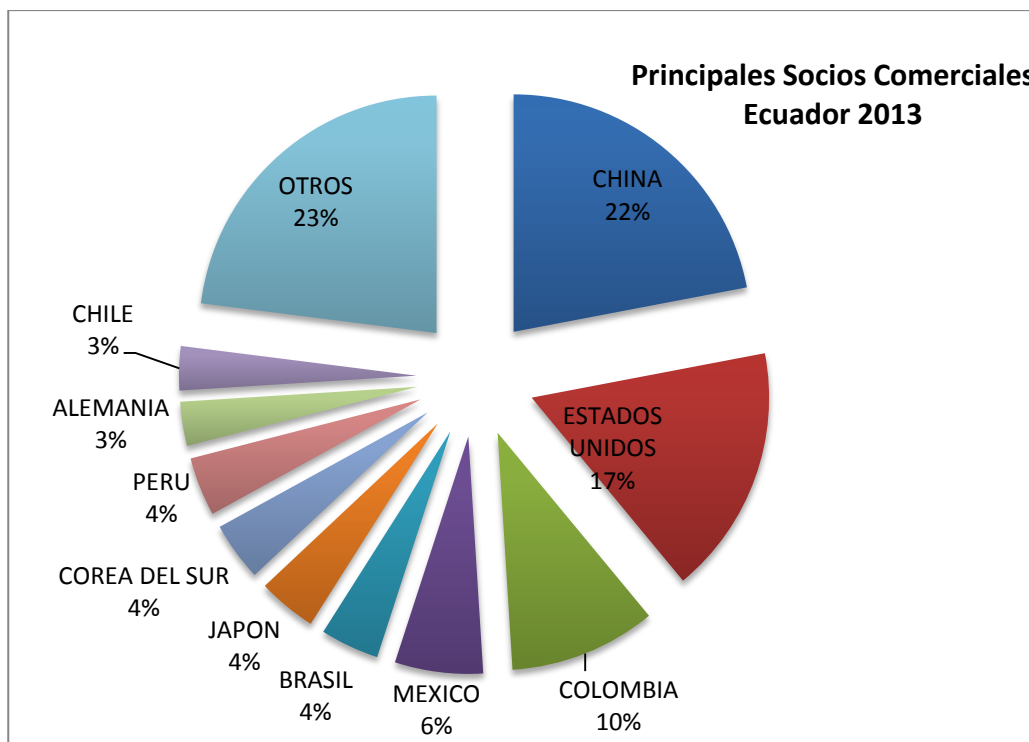
**Gráfico 5**

**Fuente:** Informe Resultados SENA E 2013

**Elaborado por:** Wilson Egas

En cuanto a las importaciones nacionales para el mismo periodo del 2013, estas sumaron 21.812 millones de dólares, según cifras el Banco Central del Ecuador, ubicando en primer lugar a las importación de materias primas con 6.681,40 millones de dólares, lo que nos indica que en el Ecuador principalmente se importa materiales que luego son procesados en industria nacional, mas no bienes de consumo que recién ocupan el cuarto lugar con 4.160,20 millones de dólares.

En el Informe de Gestión de la SENA E para el año 2013, se muestra que el Ecuador importa la mayor pare de productos a: China con el 22%, Estados Unidos con el 17% y Colombia con el 10%.



**Gráfico 6**

**Fuente:** Informe Resultados SENAE 2013

**Elaborado por:** Wilson Egas

Con la información antes mencionada se puede concluir que el comercio exterior forma parte sustancial de la economía del país no solo por los ingresos monetarios que se reciben directamente por concepto de servicios, sino principalmente porque la industria nacional depende estrechamente de los insumos importados para su funcionamiento y desarrollo, ofreciendo plazas de trabajo e impulsando el comercio.

### 1.3. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR

Históricamente, Ecuador ha sido un país agroexportador que ha mantenido una participación desproporcionada en las exportaciones de monocultivos tropicales (cacao, banano). Ha dependido de las importaciones para la obtención de bienes industriales y de la agricultura de la serranía para atender la demanda nacional. (FLACSO, 2005)

Desde sus inicios, el comercio exterior estuvo afectado por la falta de autonomía propia de la colonia, pues al ser una real Audiencia dependíamos mucho del Virreinato del Perú, en una política monopólica implantada por la Corona en la administración de sus colonias, aislándolas del resto del mundo por medio del Consejo de Indias y la Casa de la Contratación de Sevilla, instituciones creadas para manejar la política y comercio colonial, la Corona Española prohibió que otros reinos tengan contacto con la América Española. Sumemos a esto el bloqueo para la venta del cacao ecuatoriano impuesto por decreto obtenido desde Caracas penalizando casi por tres siglos a la agricultura de la costa ecuatoriana. (ORDÓÑEZ, 2012)

Durante los primeros años de la conquista, sus principales mercados fueron las ciudades del norte del Perú y Callao, pero a medida que pasaron los siglos, los mercados se multiplicaron y para fines del período colonial los productos de la Audiencia se vendían a una docena de países y reinos.

Durante los primeros años de la conquista, sus principales mercados fueron las ciudades del norte del Perú y Callao, pero a medida que pasaron los siglos, los mercados se multiplicaron y para fines del período colonial los productos de la Audiencia se vendían a una docena de países y reinos.

El primer rubro de exportación fue el oro, actividad congruente con la política comercial que la Corona implantó en la América Española durante el siglo XVI y parte del XVII. Durante dicho período, la mayor parte de las exportaciones fueron generadas por las minas auríferas de Cuenca, Zamora y Zaruma. El volumen de embarques a España era de alrededor de 800.000 pesos anuales, pero al pasar los años esta cifra comenzó a decaer alrededor de los 300.000 a 400.000 pesos por año. En aproximadamente un siglo el saqueo fue tan grande que el oro se había extinguido, y en el año de 1630,

las exportaciones alcanzaban la cantidad de 3.696 pesos.

El cacao se inició con gran auge, pero en un primer ciclo fue de corta duración. Entre 1600 y 1615 se exportó alrededor de un millón de pesos por año. Pero en la década siguiente decayó debido a la caída en los precios internacionales, la destrucción de Guayaquil y las primeras prohibiciones de exportar el grano, casi se llegaron a exportar unos 24.000 pesos y por algunas décadas se mantuvo a niveles de los 100.000 pesos anuales.

El segundo ciclo del cacao se inició a partir de 1773, cuando sus exportaciones sobrepasaron los 300.000 pesos. El monto de las mismas, se mantuvo en constante aumento, con excepción de ciertos años de mermas de producción y/o caídas de los precios, hasta sobrepasar los 500.000 pesos en 1799 y 1800.

De un análisis global de las exportaciones se observa que los niveles máximos de prosperidad se logran en los siguientes períodos: 1575 a 1615 con exportaciones hasta por un millón de pesos por año; 1660 a 1720 es el período de mayor esplendor de la Real Audiencia de Quito, las exportaciones sobrepasaron los dos millones de pesos; 1773 a 1810 bordearon las exportaciones los 700.000 pesos; y, 1817 a 1820 las exportaciones alcanzaron los 900.000 pesos. De estos cuatro ciclos económicos los dos primeros son los que dejan mayor riqueza per cápita durante la larga historia de la Real Audiencia de Quito. (ORDOÑEZ, 2012)

Estos son los períodos que tuvieron saldos positivos, pero en muchas ocasiones durante Real Audiencia de Quito, el comercio exterior arrojó saldos negativos en su balanza, por las enormes remesas de capitales que se hicieron a Cartagena, Panamá (ciudad de Colombia), y otras ciudades de la América Española y a Sevilla.

A partir de 1820, y como consecuencia de la revolución industrial, se logró una expansión de la demanda de café y para 1860 Estados Unidos aumentó su consumo en este período de 100.000 sacos de 60 kg a 1.6 millones de sacos, equivalente a un 30% del consumo mundial. En Europa, Alemania, Francia y Gran Bretaña tuvo sus principales mercados; aunque en este último, debido a la creciente competencia del té, su tasa de crecimiento fue a un ritmo inferior. A pesar de que en el Ecuador se produjo el café desde la colonia, la producción no prosperó y se mantuvo estancada, aun cuando el precio del quintal del café era superior al del cacao. A manera de ejemplo, en 1854 el café se cotizó a 10 dólares el quintal y el cacao a 6 dólares. Posiblemente la causa de este estancamiento se atribuye a la mala selección de las variedades de las semillas y a la siembra indiscriminada, en zonas no adecuadas. (ORDOÑEZ, 2012)

El advenimiento de la explotación petrolera en la década de los setenta y la aplicación de una política de sustitución de importaciones impulsada por la Comisión Económica para América Latina -CEPAL- en toda América Latina, dieron como resultado una modificación sustancial de la composición del comercio exterior ecuatoriano a partir de esa década.

Las exportaciones petroleras aumentaron dramáticamente durante el boom petrolero, y se impusieron restricciones a las importaciones que, aunque lograron efectivamente una cierta industrialización del aparato productivo, provocaron un sesgo anti exportador para la economía ecuatoriana. (FLACSO, 2005)

Desde 1877 el Ecuador inició la exportación del plátano y el banano a Chile en pequeñas cantidades alrededor de unos 11.000 pesos por año. Entre 1877 y 1884 se exportaron unos 164.000 racimos, para 1991 se exportaba 2,654.300 toneladas y al 2002 la exportación del banano ascendía a 4.296.000 toneladas (ORDOÑEZ, 2012)

En la actualidad se mantiene el petróleo y sus derivados como la principal fuente de ingresos por exportaciones al Ecuador, seguido del banano, camarón y el cacao. De acuerdo a datos emitidos por el Banco Central del Ecuador, el país en el año 2008 cerró la balanza comercial con saldo positivo de 1. 266'395.740, pero a partir de este año hasta la actualidad el Ecuador ha tenido una Balanza comercial negativa, siendo el 2010 el peor año con -1.788'780270.

#### 1.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR DE SERVICIOS

El sector servicios es un importante generador de empleo y es de gran importancia tanto en economías desarrolladas como en economías en desarrollo, como es el caso del Ecuador, cuando hablamos de servicios nos referimos al sector económico que enmarca los trabajos en beneficio de otros, sin tener que producir bienes materiales.



En el caso particular de los servicios de Aduana, estos comprenden los trámites de importaciones, exportaciones y otros regímenes especiales. Para esta investigación se tomara principalmente en consideración los servicios de desaduanización o nacionalización de mercaderías importadas, así como el servicio de transporte de estas mercaderías desde su puerto de llegada al Ecuador hasta su destino interno.

Para esto debemos comenzar explicando que para brindar servicios de Aduana, la persona natural o jurídica debe estar registrada en la SENAE como Agente Nacional de Aduanas.

Una vez se encuentre registrado como Agente Nacional de Aduanas se podrá comenzar a prestar servicios a todas las personas y empresas interesadas en nacionalizar sus mercaderías, el trabajo de agente de aduana consiste en la declaración aduanera, en este documento se indica los artículos a ser importados, sus cantidades, lugar de origen, partidas arancelarias, etc. y documentos adjuntos que sustenten lo antes mencionado. Con esta información la SENAE determina el tipo de aforo para la mercadería y emite la liquidación de tributos que deberán ser pagados por el importador para poder sacar su mercadería del recinto aduanero y comercializarla libremente en el Ecuador, como se muestra en el siguiente flujo gramas.

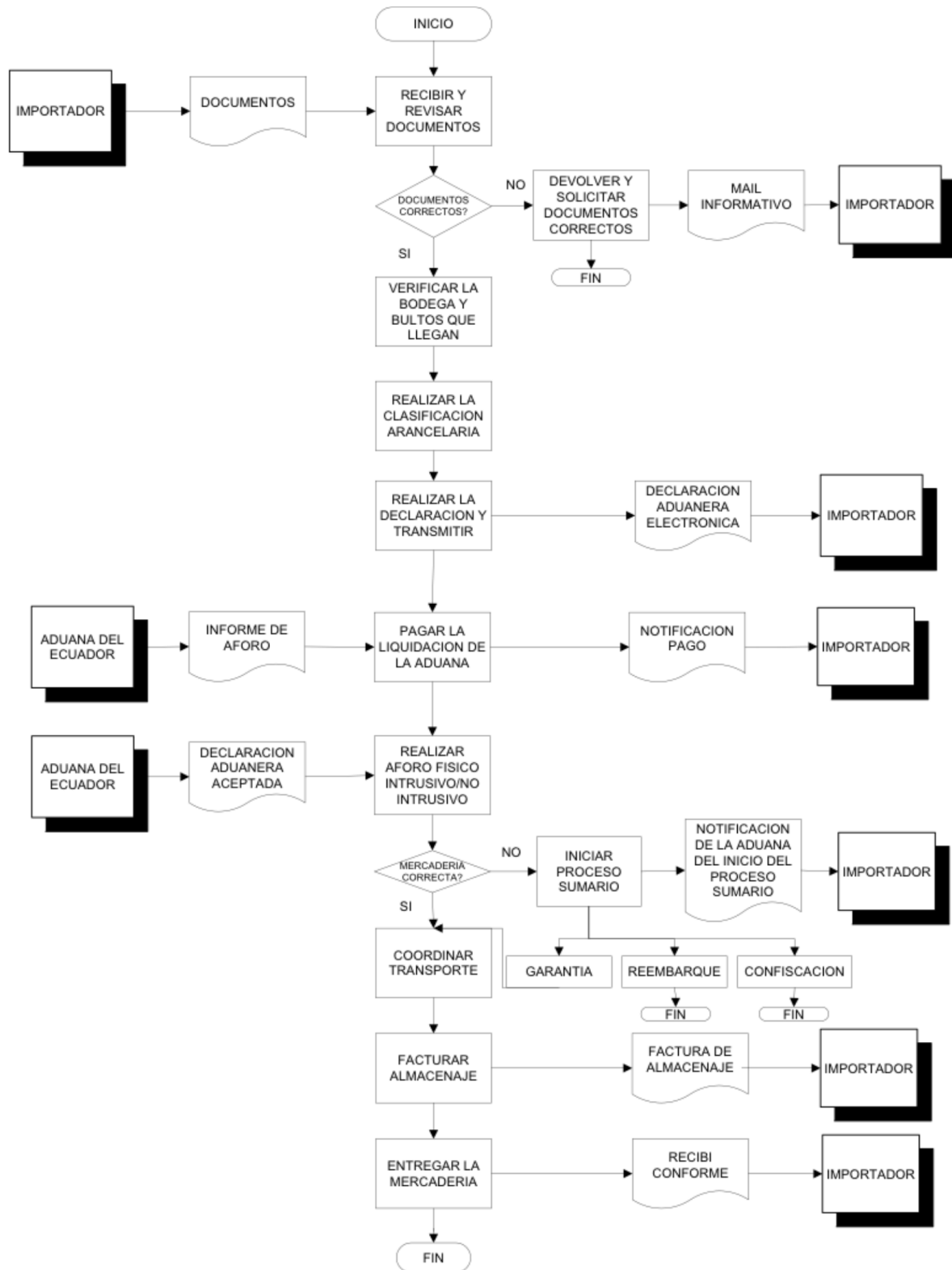


Gráfico 7

Fuente: Giovanna Racinez

Elaborado por: Wilson Egas

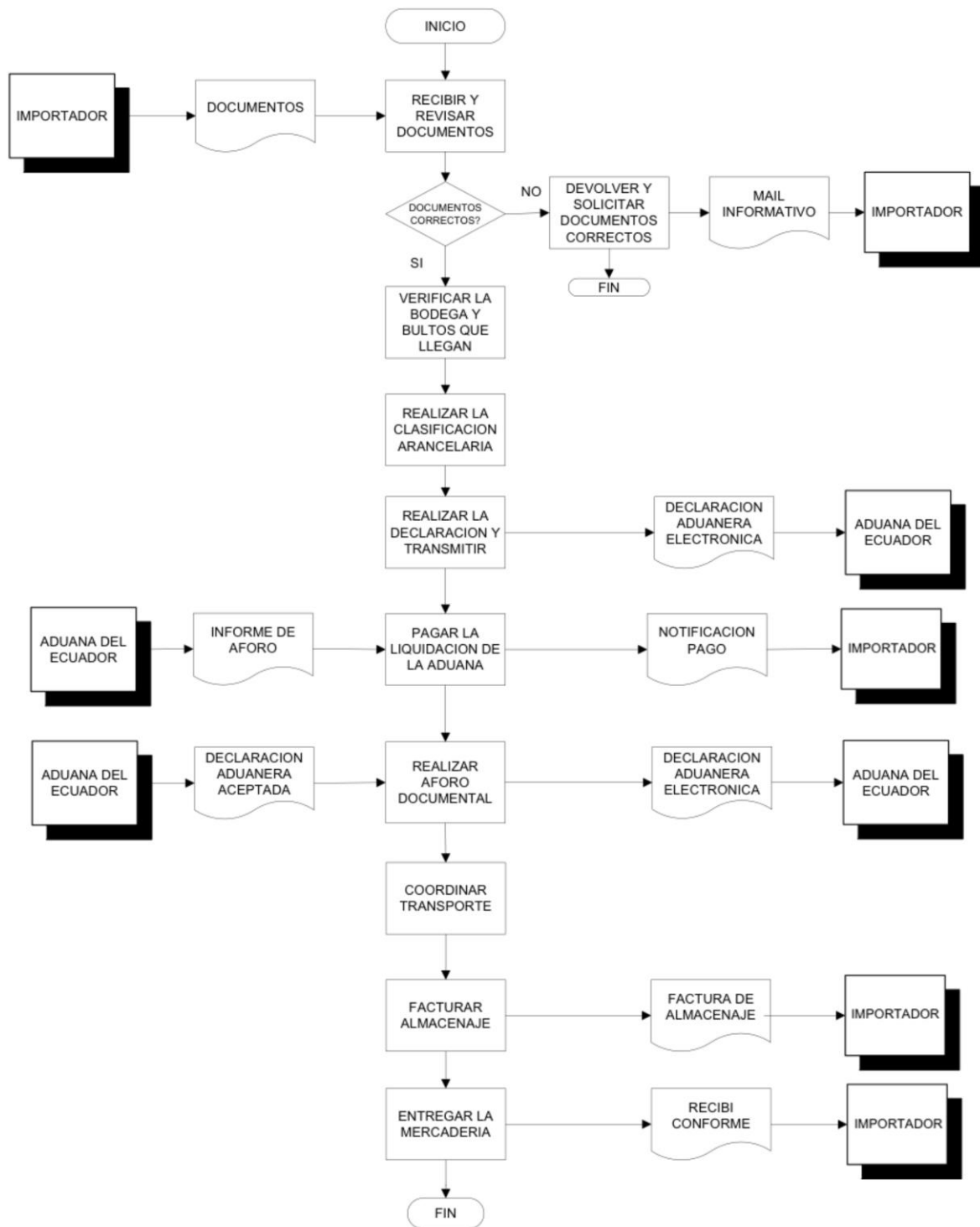


Gráfico 8

Fuente: Giovanna Racinez

Elaborado por: Wilson Egas

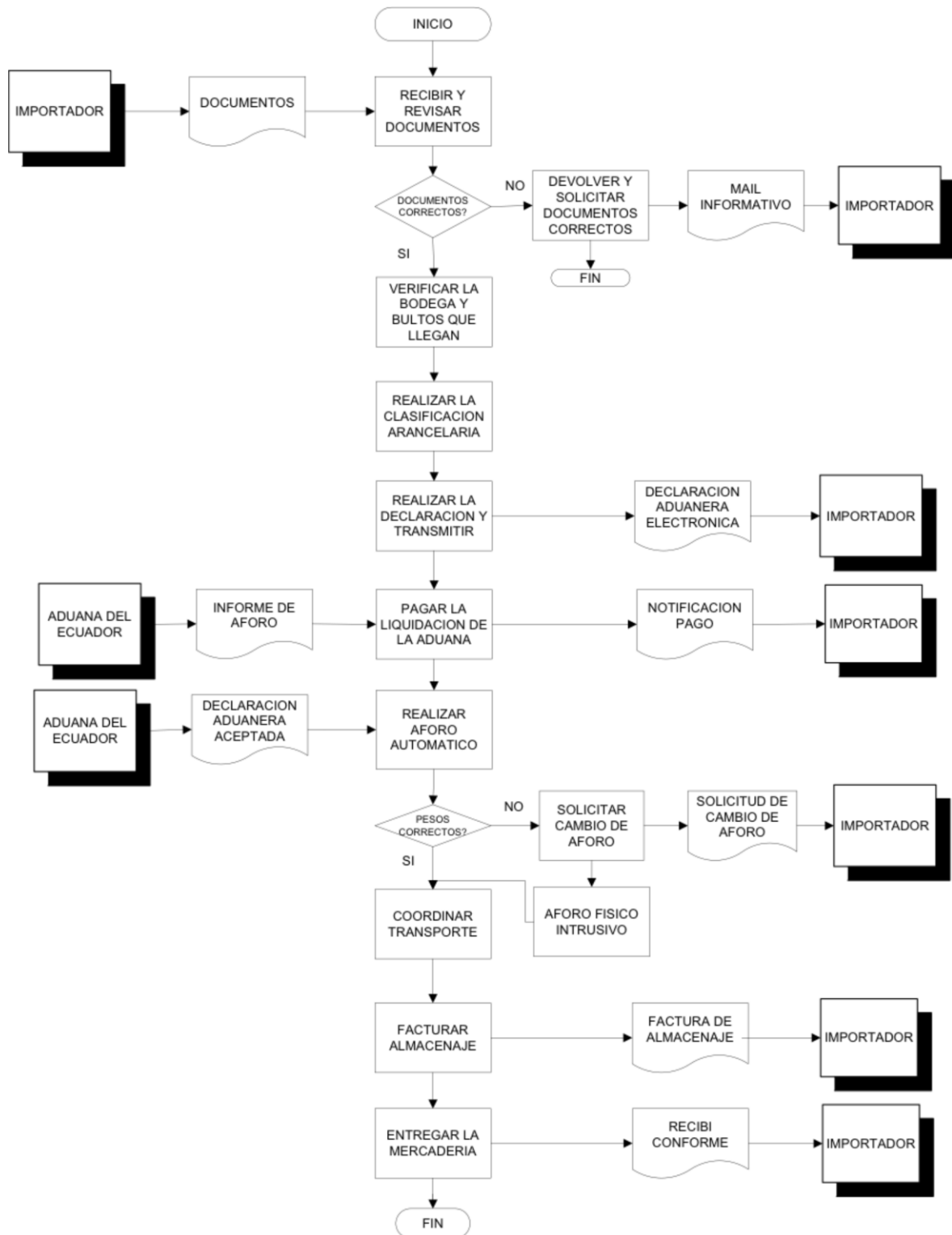


Gráfico 9

Fuente: Giovanna Racinez

Elaborado por: Wilson Egas

En el caso particular de la empresa estudiada también se brindan servicios de transporte de la mercadería desde las bodegas hasta las oficinas o bodegas de los clientes para lo cual se debe coordinar con transportistas los horarios de salida de la mercadería, camiones necesarios para el transporte, lugares de entrega y negociar los costos para de esta forma poder entregar los productos a los clientes de una manera garantizada y segura y obtener un margen de ganancia por estos servicios.

En la actualidad los Agentes de Aduana del Ecuador deben cobrar un mínimo igual al 50% del salario básico unificado, por cualquier trámite aduanero que realicen esto con el objetivo de evitar la competencia desleal, que por muchos años afecto a este sector de servicios.

#### 1.5. EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR (SENAE)

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio.

Son parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del comercio exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario.

La presente administración se ha empeñado en cambiar la imagen de la organización frente a la colectividad. El concepto de una Aduana moderna está simbolizado en la nueva imagen corporativa expresada a través de nuestro logotipo que nos reafirma como empresa ecuatoriana, ágil, flexible y en constante renovación. Dentro de este concepto está también el sistema electrónico de comercio exterior, como elemento facilitador e integrador que surge en respuesta a los requerimientos del mercado global.

La misión de la Aduana es impulsar el Buen Vivir de la sociedad

ecuatoriana, a través de un control eficiente al comercio exterior, que promueva una competencia justa en los sectores económicos; teniendo como base un recurso humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque a la mejora permanente de nuestros servicios.

La visión institucional de la SENAE para el 2016 es ser un referente tecnológico en controles y servicios aduaneros con todos sus procesos automatizados e integrados, sustentados en un recurso humano altamente productivo, con una gestión orientada a los usuarios y a un comercio ágil y seguro. (SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, 2011)

La estructura orgánica de la SENAE se encuentra principalmente regida por una Dirección General ubicada en la ciudad de Guayaquil y una Subdirección de apoyo regional en la ciudad de Quito, que conjuntamente comandan los distintos distritos a nivel nacional, que se encuentran representadas en el mapa a continuación tomado de la página oficial de la SENAE.



**Gráfico 10**

**Fuente: SENAE**

## **2. LA EMPRESA MODELO, DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES GENERALES**

La empresa comienza sus actividades en el año de 1996, liderada por Clara Magdalena Martínez Viteri, Agente Afianzada Nacional de Aduanas y actual Gerente General de la empresa, que en su deseo de dejarles a sus hijos un patrimonio decide fundar la compañía. Apoyada en sus amplios conocimientos de comercio exterior, aduana, su buen nombre y esfuerzo, logra establecer una empresa, con clientes de renombre a nivel internacional.

La actividad económica principal es el asesoramiento profesional en trámites de comercio exterior, tales como importaciones, exportaciones, registros, entre otros, así como el servicio logístico de transporte interno a nivel nacional.

Las oficinas de la empresa operan en la ciudad de Quito en la Av. Rumiñahui E6-140 y Vía Interoceánica.

Los Socios de la empresa son sus siete hijos con capital social de \$28,00 y su persona con un capital de \$204,00, siendo ella la socia mayoritaria y responsable de la toma de decisiones de la empresa. (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS , 2013)

En la actualidad, lastimosamente la empresa atraviesa por una crisis tanto financiera como de control interno, que a pesar de los continuos esfuerzos gerenciales no se han podido solucionar debido a la inexperiencia en manejo de problemas y exceso de confianza en los trabajadores; esto ha provocado que la empresa se vea involucrada en problemas con clientes y entidades de control, ocasionando no solo pérdidas monetarias sino también afectando la salud mental y física de los administradores, socios y empleados de la empresa.

La parte contable es manejada por un contador externo de confianza, que es apoyado internamente por un empleado de la compañía, y liderados directamente por la Gerente General.

## 2.2 NORMATIVA DE CONSTITUCIÓN

El artículo 92 de la Ley de Compañías establece que la compañía de responsabilidad limitada es la que se constituye entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada". La empresa modelo utilizada para este estudio, es una compañía de responsabilidad limitada.



Al ser una compañía de responsabilidad limitada se encuentra regulada y debe basar sus operaciones, derechos y obligaciones en lo establecido en la ley de Compañías, específicamente desde el artículo 92 hasta el artículo 142 de la ley antes mencionada.

La empresa se constituyó mediante escritura pública el día viernes 23 de Agosto de 1996 en la Notaria Decima del Cantón Quito ante el Dr. Eduardo Orquera Zaragosin con un capital inicial de dos millones de sucres, dividido en dos mil participaciones de mil sucres cada una, con la denominación de “Organización Magdalena Martínez Viteri e hijos, asesoramiento Prof. en Tram. CL”

En la escritura de constitución se establece también que la compañía tendrá su domicilio principal en la ciudad de Quito, y que se podrán establecer y abrir sucursales en cualquier parte de la República del Ecuador mediante resolución de la Junta General.

El objeto de la Compañía es realizar trámites de importación, exportación, desaduanización, a personas interesadas, naturales o jurídicas.

El plazo de duración de la Compañía es de 25 años, a partir del 25 de noviembre de 1996, que es la fecha de inscripción de la escritura pública en el Registro Mercantil de la República del Ecuador.

Debido a la dolarización, y la regulación establecida por la Superintendencia de Compañías, el capital suscrito en la actualidad es de cuatrocientos dólares

americanos, siendo el mínimo legal, dejando a los socios con participaciones detalladas en el cuadro a continuación, elaborado en base a los registros de la Superintendencia de Compañías.

<b>Cédula De Identidad</b>	<b>Nombre Del Socio</b>	<b>Capital</b>	<b>% Participación</b>
1701375519	MARTÍNEZ VITERI CLARA MAGDALENA	204,00	51%
1706945035	RACINES MARTÍNEZ CAROLINA ELIZABETH	28,00	7%
1706730130	RACINES MARTÍNEZ FRANCISCO JAVIER	28,00	7%
1706939913	RACINES MARTÍNEZ MARÍA JACQUELINE	28,00	7%
1706730106	RACINES MARTÍNEZ MARIO ENRIQUE	28,00	7%
1706318233	RACINES MARTÍNEZ SANDRA MARÍA LUISA	28,00	7%
1706945043	RACINEZ MARTÍNEZ GIOVANNA NATHALIE	28,00	7%
1706724448	RACINEZ MARTÍNEZ LUIS GIOVANNI	28,00	7%
<b>CAPITAL TOTAL</b>		<b>400,000</b>	

**Gráfico 11**

**Fuente:** Escritura de constitución

**Elaborado por:** Wilson Egas

### 2.3 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. (BERJANO, 2013)

En la actualidad la empresa no cuenta con un plan estratégico formalizado por escrito, únicamente cuenta con la misión y visión de la empresa, lo que nos indica que se quiso comenzar a realizar un plan estratégico, pero que no fue finalizado y se fue desvaneciendo con el tiempo, sin siquiera llegar a ser comunicado a los empleados, que desconocen de la existencia de este documento en el que constan tanto la misión como visión de la empresa.

Para conocer los motivos por los cuales este plan estratégico no fue finalizado, se realizó una entrevista al empleado encargado de realizar el plan. Éste indicó que esta iniciativa comenzó con fuerza aproximadamente a mediados del año 2012, cuando la Gerente General solicitó a todos los empleados que realicen una presentación en la cual se indiquen al menos 10 objetivos de la empresa para el corto, mediano y largo plazo, además de que se indique los problemas más visibles de la empresa y se brinde las posibles soluciones a los mismos. Este trabajo debía ser entregado en un plazo no mayor de 15 días y se podía realizar en las horas de trabajo, lastimosamente solo un empleado realizó este trabajo, y a pesar de la

insistencia de la Gerente, al finalizar el plazo, nunca se realizaron dichas presentaciones y el proyecto fue desechado.

Al preguntar al empleado los motivos que él considera fueron las causas del fracaso del proyecto, respondió que éste no tuvo la acogida de los demás empleados, que consideraron que este trabajo realmente les restaba tiempo del trabajo diario que debían realizar relacionado con el giro del negocio, y preferían mantenerse al día en sus labores diarias que retrasarse en éstas para poder presentar el proyecto; otro de los motivos fue que, al ser la mayoría de los empleados familiares, no existe un real orden jerárquico en la empresa, es decir no existe la relación jefe-empleado, sino una relación familiar lo que permite a los empleados tomar decisiones sin que existan sanciones.

Por otra parte si bien la Gerente solicitó que se le presenten los trabajos en la fecha límite y realizó un reclamo verbal a los empleados que no cumplieron, este reclamo no fue lo suficientemente tajante como para que los empleados se lo tomen en serio, además no hubo un seguimiento de éste, pues luego de este reclamo no se volvió a mencionar el tema y tanto empleados como Gerente se olvidaron del mismo.

De igual manera la empresa no cuenta con ningún documento formal en relación a los principios y valores. En entrevista con la Gerente General y los empleados se logró definir que en la empresa se tiene como bases: la confianza, la honestidad, la palabra dada y la libertad de los trabajadores para ejercer sus funciones de una manera humana, siempre buscando el beneficio de la empresa y de los clientes.

En la empresa se maneja como principio, que para tener la confianza de los clientes y compañeros se debe siempre hablar con la verdad y mantener la palabra de cada uno, es decir se debe actuar en relación a lo que se dice, sin importar lo dura que sea la realidad, ésta siempre es mejor que una mentira.

De manera personal la Gerente indicó que el valor que ella más aprecia y reconoce en sus trabajadores es la honestidad consigo mismo, esto significa que primero los empleados se deben conocer profundamente, tanto en sus virtudes como defectos, para así poder aceptar responsabilidades, siendo honestos en su trabajo y rendimiento: para ella no es mejor trabajador el que no se equivoca, sino el que a pesar de las equivocaciones reconoce sus errores y los enmienda para no volverlos a repetir, alguien que está en constante aprendizaje y aprovecha el tiempo al máximo.

En cuanto a los clientes, el valor que más reconocen en la empresa, es la responsabilidad en los diferentes servicios que brinda la misma, en los cuales siempre está presente la eficiencia, eficacia y honestidad, la seriedad con que se realizan los trámites, sin engañar al Estado ni al cliente, mostrando una responsabilidad corporativa ampliamente desarrollada y respetada.

Por su parte los empleados reconocen y aprecian la libertad que tienen para desarrollar sus funciones, combinadas con el respeto que reciben de sus superiores. Estos son valores corporativos que fomentan el desarrollo personal e institucional de la compañía.

Otro elemento presente en la empresa es la amistad y confianza entre empleados que comparten tanto el almuerzo como las golosinas de media mañana, lo que fortalece las relaciones interpersonales de los empleados.

Como detalle interesante, se debe mencionar que en la organización existe un fuerte sentimiento de ayuda al prójimo y respeto a la naturaleza, pues se recicla el 100% de los papeles, cartones y botellas.

La empresa no cuenta con objetivos estratégicos establecidos, se podría tomar como único objetivo alcanzar la visión de la empresa, que es encontrarse entre las 25 empresas líderes en trámites de desaduanización, con la satisfacción total de los clientes alcanzando reconocimiento a nivel nacional e internacional por la eficiencia y ética empresarial.

Cabe mencionar que en la empresa tampoco existe un organigrama formal establecido, ya que al ser un reducido número de empleados, los mismos deben ser multifacéticos y encontrarse en la capacidad de desempeñar cualquier función.

## 2.4 SITUACIÓN FINANCIERA

La situación financiera de una empresa es el diagnóstico económico de la organización, basado en un conjunto de variables contables dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, así como los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros, este diagnóstico parte del análisis del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados, y se complementa con el desarrollo y análisis de varios indicadores financieros.

El análisis de estados financieros descansa en 2 bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos. (ANONIMO, 2010)

Estos análisis nos permiten conocer principalmente la rentabilidad, endeudamiento, solvencia, rotación y liquidez de la empresa para un periodo determinado, generalmente un año, y el análisis comparativo de estos entre varios años nos permite conocer el desarrollo de la empresa, siendo siempre lo esperado que la empresa crezca año tras año, mejorando sus ingresos, reduciendo costos y por consiguiente mejorando su utilidad.

OM Cía. Ltda. Es una compañía que presta servicios de asesoramiento sobre trámites aduaneros, sus ingresos están dados por la facturación a personas naturales y compañías, sus gastos tienen relación con sus ingresos, y son contabilizados los estrictamente necesarios, este control ha permitido lograr una rentabilidad de un 6% neto.

Los Activos, Pasivos y Patrimonio, tienen un valor relativamente bajo, esto es acertado porque no representan una carga financiera para la Compañía, y con ellos produce una rentabilidad. Un problema muy delicado que afronta la empresa es la iliquidez mensual bastante pronunciada debido a que su clientes no son puntuales en sus cancelaciones, esto lo solventan con endeudamiento, a través de préstamos.

El campo en el que desarrolla sus actividades es bastante amplio, por lo que se podría mejorar su monto de facturación y de esta manera manejar mejor sus recursos.

El sistema que se utiliza para el control de la parte contable, tributaria, bancos, ventas, cuentas por cobrar y por pagar es el SISTEMA TMAX 2000 PLUS.

La Compañía al 31 de diciembre de 2013 ha experimentado cambios en sus resultados, debido a medidas gerenciales en bien de la Compañía, a continuación se hace una comparación de los resultados entre los periodos 2012 y 2013 (HARO, 2014)

PERIODO	AÑO 2012	AÑO 2013	AUMENTO
UTILIDAD BRUTA	6.926.13	19.767.93	12.841.80
15% TRABAJADORES	1.038.92	2.965.19	1.926.27
IMP. A LA RENTA		1.354.06	3.696.60
2.342.54			
RESERVA LEGAL	90.67	380.73	290.06
UTILIDAD NETA	4.442.48	12.725.41	8.282.93

## 2.5 TALENTO HUMANO

Los recursos humanos son todos los empleados que forman parte de la organización y son los encargados de desarrollar y ejecutar de la mejor manera posible las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse en la empresa para su continuo funcionamiento, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa; estos pueden aportar tanto conocimientos teóricos, operacionales, fuerza física, entre otros, con el objeto de incrementar y mejorar la producción de bienes y servicios.

En el Ecuador comúnmente se conoce como recursos humanos al departamento encargado de la contratación y pagos de roles al personal de la empresa.

En la actualidad se cree que solo las grandes empresas deben tener un departamento de recursos humanos, pero la realidad es que este departamento puede ayudar al crecimiento de todo tipo de compañías, logrando mejores incorporaciones, programas de compensaciones, y estrategias de incentivos en el área comercial, disminuyendo la rotación de personal, aportando al desarrollo de las empresas y fomentando la capacitación del personal.



La capacitación del personal entrega grandes beneficios a mediano y largo plazo, lo que es fundamental para crear ventajas competitivas entre compañías.

El área de Recursos Humanos se encarga de la distribución, desarrollo, coordinación y creación de estrategias para mantener a los empleados con un desempeño eficiente dentro de la compañía. Esto implica la ardua tarea de conquistar y retener a los trabajadores dentro de la organización, trabajando y rindiendo al máximo, con una actitud positiva y favorable.

La herramienta fundamental de cualquier empresa son sus trabajadores, la dirección de éstos y el fomento de sus diferentes talentos en favor del progreso de la compañía, es tarea del área de recursos humanos. (AMEDIRH CONTENIDOS, 2011)

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

- 1) Las Reclutamiento y selección: Contratar el personal indicado para hacer crecer la empresa.
- 2) Inducción: Acompañamiento y capacitación a los empleados durante los primeros días de labores en la empresa.
- 3) Capacitación: Es la formación adicional que se brinda a los empleados para que puedan desempeñar mejor sus funciones, manteniéndolos motivados y actualizados.
- 4) Remuneraciones: Más que el pago de sueldos y demás beneficios de ley, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- 5) Motivación y clima laboral: Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa. Un clima de trabajo positivo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener

al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción del cliente interno como externo.

La empresa sin contar con un departamento de recursos humanos, cuenta con empleados altamente capacitados con muchos años de experiencia en el servicio de desaduanización, la Gerente General cuenta con más de 25 años de experiencia en servicios relacionados al comercio exterior, pues desde el periodo presidencial de León Febres Cordero en el año de 1984 ocupó el cargo de vistaforadora de la Aduana del Ecuador en el distrito Quito, en el que se desempeñó de manera ejemplar, sustentando siempre su trabajo en la honestidad, laboriosidad y dedicación, contando con el respaldo total del Presidente y su familia, que encontraron en la Sra. Martínez valores altamente incorruptibles, que la llevaron a ser merecedora de su respeto y cariño convirtiéndola en invitada permanente en el palacio de Carondelet.

Durante este mismo periodo presidencial, por su trabajo altamente eficaz e incorruptibilidad, a la Sra. Martínez se le ofreció la dirección aduanera del Distrito Quito, cargo que no fue aceptado por la Sra. Martínez ya que ella no creía contar con los conocimientos necesarios para tan alto cargo y responsabilidad, por lo cual continuó ejerciendo sus labores de vistaforadora al servicio de la Patria.

En el año de 1994 la señora Martínez decidió retirarse de su cargo como vistaforadora de Aduanas, deseando cambiar de actividad, para alejarse del mundo aduanero, pero el destino le deparaba lo contrario, pues por cuestiones personales y problemas financieros tuvo que regresar a las Aduanas, pero esta vez como Agente

de Aduanas; impulsada por el deseo de dejarles a sus hijos un sustento propio constituyó la empresa OM Cía. Ltda.

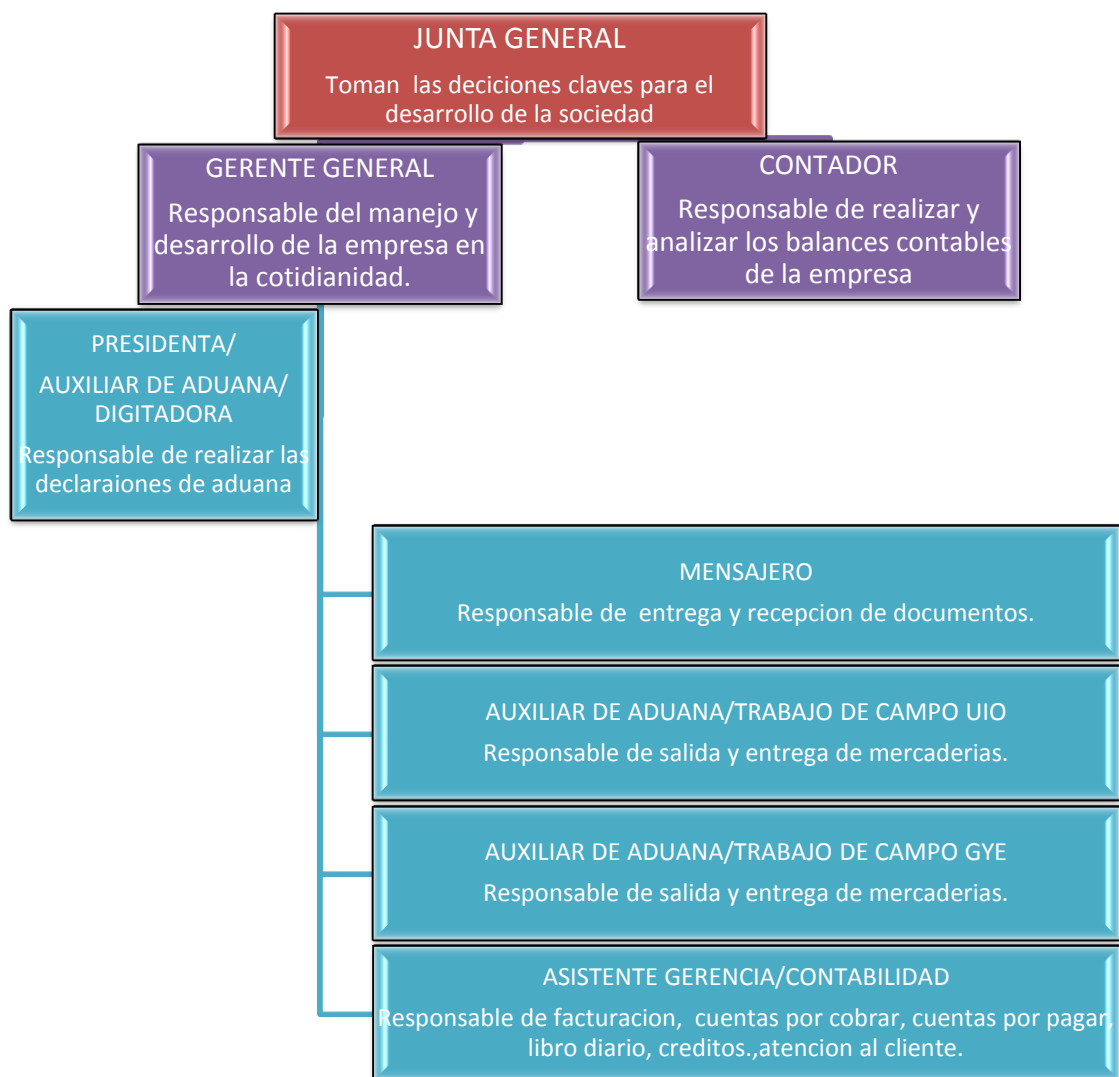
Sus hijos, la Ing. Giovanna Racines, el Sr. Javier Racines y Sr. Mario Racines, actuales empleados de la compañía han obtenido la mayoría de sus conocimientos de su madre, de quien han sido colaboradores por más de 15 años durante los cuales han aprendido diariamente con la práctica todo lo relacionado al comercio exterior y aduanas. En el caso personal de la Ing. Racines, obtuvo, conjuntamente con su madre, un diplomado en comercio exterior en Chile, considerado uno de los mejores recintos aduaneros del mundo, convirtiéndolos en empleados ampliamente capacitados y eficaces.

Además la empresa cuenta con la colaboración de la Srta. Magdalena Olivo, última hija de la Sra. Martínez, estudiante de la Universidad de Loja, carrera de Psicología, quien impulsada por el deseo de aprender y desarrollarse en el mundo laboral se encuentra realizando labores de asistente de gerencia, brindando soluciones a diferentes problemas, aplicando lo aprendido en la universidad, y colaborando de manera directa con clientes y Aduana. También ejerce el cargo de asistente contable, siendo la encargada de entregar toda la documentación pertinente al contador general de la empresa.

Por otra parte, la empresa cuenta con el apoyo constante de la Ing. Nithza Valladares que cuenta con más de 20 años de experiencia en comercio exterior y manejo de sistemas informáticos.

En el ámbito contable-financiero, la empresa cuenta con el Sr. Hernán Haro quien es el encargado de realizar todas las declaraciones tanto de IVA como de Fuente de la empresa y en general todo lo relacionado con el SRI. El Contador General cuenta con más de 35 años de experiencia y ha manejado empresas tales como: Clínica Conclina, Maresa, Hacienda la Palma, Hacienda San Antonio, Hacienda Oasis, entre otras empresas pertenecientes al Grupo De Empresas Antonio Granda Centeno, también se ha desempeñado como Contador General, Gerente Financiero, y Gerente Encargado de Auto Sueco Ecuador S.A. , comercializador de todo lo relacionado con la marca VOLVO en el Ecuador ( repuestos. autos, buses, maquinaria pesada); en la actualidad se desempeña como gerente general nacional de Quimba ya Tours Cía. Ltda., que es una compañía multinacional de asesoramiento en viajes y turismo, avalándolo como un profesional intachable con amplios conocimientos no solo en el ámbito contable sino también administrativo

La empresa también cuenta con el Sr. Ángel Dután quien se desempeña como mensajero de la empresa por más de dos años, caracterizado por su honestidad, agilidad, carisma y conocimientos de la ciudad y su transporte, colabora eficazmente con la compañía, ejecutando sus labores de manera rápida y responsable.



**Gráfico 12**

**Elaborado por:** Wilson Egas

## 2.6 COMERCIALIZACIÓN

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En él quedarán fijadas las diferentes acciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la

empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Se debe tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de la empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un plan de marketing. (MUÑIZ, 2010)

Para elaborar un plan de marketing, se debe hacer constar en un documento escrito bien estructurado, los datos objetivos de que disponemos procedentes del estudio y análisis tanto de la empresa y productos, como del mercado y sector objetivo o target. En este documento se deben definir: (PUBLICOMUNICACION, 2012)

- 1) Los objetivos a conseguir y a dónde se quiere llegar
- 2) Las acciones a realizar para conseguir estos objetivos
- 3) El tiempo en que se van a realizar estas acciones

Conociendo que la empresa se dedica a la prestación de servicios en comercio exterior y transporte interno de mercaderías, y partiendo de la observación se puede inferir que el mercado de OM Cía. Ltda., son medianas y grandes empresas dedicadas a la importación de productos al territorio nacional; a empresas dedicadas a la telecomunicación, a la comercialización de todo tipo de productos como son computadoras, marcos para lentes, partes de autos, ascensores, entre otros.

Por lo tanto, el target de la empresa, es decir a quienes va direccionado el producto, son todas las personas naturales y jurídicas que se dediquen a la importación de productos, con especial énfasis a las medianas y grandes empresas ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

## 2.7 RECURSOS TECNOLÓGICOS

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define a un recurso como el procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo, y a la tecnología como el conjunto de los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional.

Por lo tanto se puede inferir que los recursos tecnológicos son todos los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos, que se disponen para satisfacer necesidades, conseguir objetivos de la organización y facilitar las tareas efectuadas por los trabajadores de la empresa.

Los recursos tecnológicos constituyen un medio que se sirve de la tecnología para cumplir con un propósito, sirve para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta, que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente. Los recursos tecnológicos se clasifican en: específicos o tangibles y transversales o intangibles. (MYRIAM, 2010)

Otra forma de ver la tecnología, es como una herramienta que permite compartir y ser más eficientes, un arma que una vez adoptada, permite a la organización diferenciarse positivamente de su entorno general. (MORA, 2009)

Los recursos específicos incluyen herramientas, equipos, instrumentos, materiales, máquinas, dispositivos y software específicos necesarios para alcanzar los propósitos técnicos establecidos. Por su parte, los recursos transversales son de tipo intangible, y pueden ser identificados como capital intelectual, es decir información y conocimiento.

Algunos recursos transversales, son: el personal que interviene en procesos técnicos, estructura organizacional asociada a la actividad técnica, proveedores y usuarios con los que se tiene relación, información necesaria para los procesos técnicos de la organización y conocimiento sobre los mismos. (MYRIAM, 2010)

En el pasado se consideraba que una buena gerencia era aquella que optimizaba los recursos con los que contaba. Hoy en día, el sentido de la optimización tiene una dimensión distinta, porque todo cambia rápidamente. La gerencia moderna plantea un escenario mucho más dinámico en el cual la organización exitosa es aquella que se mantiene en la cima del cambio.

En la actualidad se busca que la alta gerencia brinde mayor relevancia al desarrollo tecnológico, para lo cual debe contar con la tecnología adecuada para poder competir en los diferentes mercados, en donde cada vez se presentan nuevos productos, fabricados con una nueva y mejorada tecnología que garantiza una alta productividad y calidad de los bienes y servicios.

Hay que tener presente que el factor tecnología no es un elemento que se toma, se incorpora a la empresa y da un resultado mágico. Cuando se hace un cambio de tecnología en la organización, se está buscando mayor eficiencia y eficacia, es hacer mejor las cosas, lo cual va a dar más tiempo para invertirlo en eficacia, es decir, hacer cosas más importantes. Esto ayuda a aumentar el valor de la organización. (MORA, 2009)

La empresa cuenta con una computadora para cada trabajador, exceptuando al mensajero y a la Sra. Gerente, además cuenta con cuatro impresoras, fax, 3 líneas telefónicas, acceso a internet de alta velocidad y todo el mobiliario necesario para que los empleados puedan efectuar su trabajo con comodidad, estos activos fijos no



se encuentran a nombre de la empresa, son prestados sin costo alguno por parte de gerencia para la compañía. De acuerdo a la normativa contablemente estos activos deberían ser registrados por la compañía, ya que esta tiene control total sobre estos, y debería existir una cuenta por pagar a Magdalena Martínez.

Los auxiliares de aduana trabajan con el programa ECUAPASS, que es el programa desarrollado y proporcionado por la SENAE para la elaboración de los diferentes trámites aduaneros como son las importaciones, exportaciones, regímenes especiales, entre otros lastimosamente este programa tiene un sinnúmero de errores que complican el trabajo diario, motivo por el cual la empresa cuenta con el programa SOFI, que es el programa desarrollado por la Ing. Nithza Valladares para complementar el ECUAPASS y facilitar el trabajo de digitación y transferencia de datos al sistema de Aduana, optimizando tiempo y recursos de la empresa.

### **3. CASO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

#### **3.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones y sugerencias para mejoras. (DÁVALOS, 1981)

Una Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (FRANKLIN, 2007)

La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (LEONARD, 1971)

“Una Auditoría Operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

La Auditoría Operativa abarca la economía y eficiencia y la auditoría de los programas” (Concepto de la GAO-Contraloría General de los Estados Unidos de América).

“Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”. (Lennis M.Knigton. La Auditoría Posterior de Rendimiento)

“Auditoría Administrativa. Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno”. (Ley Orgánica del sistema Nacional de Control del Perú)

“La Auditoría Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos”.(Academia Mexicana de Auditoría Integral)

Canadá: (“Auditoría Comprehensiva”) Responsabilizar a los administradores en la elaboración de informes de desempeño, donde se resalte el efecto de las decisiones tomadas, para facilitar la interpretación y evaluación externa. El auditor interno debe profundizar sus revisiones en los sistemas gerenciales donde se genera la información.

Estados Unidos: (“Auditoría de Gestión y Desempeño”) Dan énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios gubernamentales, comparten la opinión de que los funcionarios gubernamentales deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos son utilizados con criterios de: economía, eficiencia y eficacia.

Reino Unido: (“Auditoría de Gestión”) Aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.

Australia: (“Auditoría Integral”) Enfatizan los aspectos que contribuyen al desarrollo de la administración pública, iniciando con la insustituible exigencia del ciudadano de ser informado con el detalle necesario del manejo de los recursos públicos. La Auditoría Integral es un instrumento que permite dimensionar el grado en que los servidores públicos están cumpliendo su compromiso de servicio y responsabilidad ante su comunidad.

México: (Auditoría Integral) Induce a una reflexión sustantiva sobre el plan estratégico de una dependencia o entidad pública y orienta la toma de decisiones hacia el cabal cumplimiento de los objetivos que demanda la sociedad, la función preventiva de la Auditoría Integral permite identificar a tiempo: los errores humanos, contables, financieros y la desviación de objetivos o funciones institucionales; el incumplimiento, retraso o falta de

interés en las tareas y responsabilidades y en las necesidades de información a titulares de los entes para la toma de decisiones.

Price Waterhouse.- “La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos.” (MALDONADO E, AUDITORIA DE GESTION, 2011)

Este tipo de consultoría es útil para medir y evaluar la gestión administrativa en una empresa. Analiza y evalúa las funciones del administrador: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, y aspectos como: Modelo de negocio utilizado, toma de decisiones estratégicas por parte de la gerencia, estilo de liderazgo aplicado, enfoque al cliente, motivación al personal, efectividad en las comunicaciones. Los resultados financieros de una empresa son la consecuencia de la gestión administrativa y operativa de todos los departamentos de la misma, por lo que este tipo de consultoría, al realizársela de manera preventiva, permite una oportuna corrección de cualquier falla detectada, adicionalmente los costos que éste tipo de servicios genere, pueden ser insignificantes en relación al beneficio incremental de utilizarla. (VITERI, 2013)

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. (FLORES, 2005)

La Auditoría Interna busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejoramiento de las operaciones de las organizaciones, esto se puede alcanzar aplicando un enfoque sistemático de control interno para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control, gobierno y administración de riesgos. (DELOITTE, 2013)

En general el trabajo del auditor interno está orientado a la revisión del cumplimiento de políticas o procedimientos dentro de la organización, para en base a ello, realizar las recomendaciones respectivas a fin de mejorar la estructura de control interno y apoyar en la consecución de los objetivos empresariales, es decir agregar valor a la empresa. (SILVA MANTILLA, 2013)

Para entender y comprender la Auditoría Administrativa es necesario conocer la evolución desde sus inicios hasta la actualidad. Al principio, las empresas sintieron la necesidad de contar con información acerca del manejo y registro de los bienes, así nació la Auditoría Financiera. Con el crecimiento de las empresas, surgió una nueva necesidad, que existan personas dentro de la organización que realicen funciones de Auditoría en las áreas de procesos, relacionadas con la contabilidad, así surge la Auditoría Interna.

La evolución de la Auditoría Interna tiene como resultado la Auditoría operacional que presenta la necesidad de evaluar la manera de cómo se

están haciendo las cosas, es decir los aspectos operativos de algunas funciones de la empresa. La necesidad de evaluar aspectos netamente administrativos origina una nueva evolución en la Auditoría, así nace la Auditoría Administrativa, que pretende evaluar cómo los dirigentes de la empresa están desempeñando sus actividades. (CONSECO, 2007)

La Auditoría Administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender dónde está ubicada, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar. (UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO, 2012)

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica. (JIMENEZ, 2008)

Los objetivos de la Auditoría Administrativa varían dependiendo de los resultados específicos que busca la organización, es decir, de si la organización quiere atender un problema o deficiencia en particular, o si pretende hacer más eficiente a toda la empresa.

En virtud de lo anterior, es necesario definir los criterios que soportan los objetivos de la Auditoría Administrativa.

Los criterios que deben ser considerados como base para la definición de los objetivos de la Auditoría, deberán estar siempre enfocados a apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades y a garantizar el buen funcionamiento administrativo y operativo de la misma. Éstos pueden ser:

- a) Control. Plantear los objetivos sustentados en este criterio, sirve para garantizar el cumplimiento de las metas de la organización.
- b) Productividad. Desde este criterio, se aprecia el que un proceso o área arroje mejores resultados, es decir, haga más con menos.

- c) Organización. De acuerdo con este criterio, los objetivos contemplan que cada quien realice sus funciones correspondientes y que no haya actividades sin un responsable.
- d) Servicio. Con base en este criterio se plantean objetivos vinculados con la atención y satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- e) Calidad. Este criterio implica tener claras las expectativas de la organización.
- f) La toma de decisiones. Es una constante en la organización. Tomar decisiones que amortigüen o minimicen los riesgos es imprescindible para su buen funcionamiento. Este criterio implica que la información recopilada a través de la Auditoría permita a los directivos decidir con firme conocimiento de los hechos. (UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO, 2012)
- g) Cambio. La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- h) Aprendizaje. Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora. (JIMENEZ, 2008)

Una vez definidos los objetivos que se pretende alcanzar a través de la Auditoría Administrativa, se establece el alcance de la misma.

La auditoría administrativa puede abarcar desde un área o departamento hasta la totalidad de la empresa, en el que se tendrá que descubrir y analizar todo su funcionamiento administrativo. Además, incluye: aspectos de su estructura organizacional, niveles jerárquicos, relaciones interpersonales, operaciones, estándares de desempeño, desarrollo tecnológico, entre otros.

El alcance define la amplitud y profundidad con que se aplicará la Auditoría Administrativa, esto significa delimitar el número de áreas o departamentos y los tipos de procesos; así como si se desea sólo la detección de necesidades o problemas, o hasta su corrección.

La Auditoría Administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora.

Es importante realizar una Auditoría Administrativa, al menos una vez al año, para descubrir cuáles son las fallas, en qué se puede mejorar y qué se está haciendo bien para fortalecerlo.

De acuerdo con lo anterior, la Auditoría no es importante en sí misma, sino en función de las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcan el futuro de la organización. (UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO, 2012)

En el desarrollo de la Auditoría Administrativa , varios estudiosos del tema han propuesto formas de llevarla a cabo, en otras palabras, han propuesto una metodología. A continuación se darán a conocer algunos de los modelos de autores reconocidos:

#### Modelo de W. P. Leonard

Para Leonard, el objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones.

El panorama que presenta Leonard es amplio y variado. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d) seguimiento. Además de la identificación de los factores precisos que él considera deberán ser evaluados en la Auditoría Administrativa .

En la primera etapa de examen, identifica las posibles áreas que deben revisarse, a saber:

- Una o más funciones específicas.
- Un departamento o grupo de departamentos.
- Una división o grupo de divisiones.
- La empresa en su totalidad.

En esta etapa también identifica los factores precisos que deberán ser estudiados, a saber:

- a) Planes y objetivos. Deberán revisarse y discutirse con la gerencia las condiciones actuales de los planes y objetivos.
- b) Estructura organizacional. Deberá estudiarse la estructura organizacional del área evaluada, comparándola con el organigrama (si es que existe) y asegurándose de que cumpla con los principios de la buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.
- c) Políticas y prácticas. Hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las prácticas.
- d) Reglamentos. Determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales y federales.
- e) Sistemas y procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar métodos para su mejoramiento.
- f) Métodos de control. Determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.

- g) Mechas de operación. Evaluar las operaciones, para precisar qué se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación, y resultados más satisfactorios.
- h) Recurso humano. Estudiar las demandas generales del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.
- i) Instalaciones y equipo. Determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o mejor uso de equipo moderno.

En la segunda etapa, de evaluación, Leonard dice que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados. En esta etapa identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

Panorama económico.

Adecuación de la estructura organizacional,  
Cumplimiento de las políticas y procedimientos.  
Exactitud y confiabilidad de los controles.  
Adecuación de los métodos de seguridad.  
Causas de las variaciones.  
Uso adecuado del recurso humano y del equipo.  
Lo satisfactorio de los métodos de operación

Asimismo, señala el método con carácter científico, de análisis, interpretación y síntesis, a saber:

1. Estudio de los elementos.
2. Diagnóstico detallado.
3. Determinación de las relaciones y el propósito.
4. Búsqueda de deficiencias.
5. Balance analítico.
5. Pruebas de efectividad.
7. Búsqueda de problemas.
8. Identificación de soluciones.
9. Determinación de alternativas.
10. Búsqueda de métodos de mejoramiento.

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que la preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar qué parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito. Para esta etapa propone tres fases:

Discusión oral sobre aspectos importantes.  
Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones.  
Presentación del informe final.



En la cuarta etapa, de seguimiento, Leonard nos dice que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Considera importante que exista una persona encargada y con la autoridad suficiente para hacer que se implementen las recomendaciones. Esta etapa se lleva a cabo con actividades tales como:

Revisión de las instalaciones.  
 Apoyo en el diseño de formas y procedimientos.  
 Terminación de cualquier asunto pendiente.  
 Verificación del informe con la alta gerencia.

### Modelo de John W Buckley

Según Buckley, el objetivo de la Auditoría Administrativa es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos.

Su modelo distingue dos formas o sistemas para llevar a cabo la Auditoría Administrativa: el ad hoc y el ex natura rerum.

El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, y el equipo de Auditoría propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la Auditoría Administrativa como una práctica natural y regular de la administración de la empresa. Es decir, sin existir problema previamente definido, la Auditoría se lleva a cabo periódicamente.

Las fases del modelo son las siguientes:

1. Identificación del criterio de la gerencia. Permite que el auditor parta de los objetivos y planes de la gerencia, relacionados con la calidad de la administración, la calidad de los empleados, las políticas y los procedimientos adecuados, etc.
2. Preparación para la Auditoría Administrativa. Esta fase se subdivide en:
  - a) Introducción al medio. En esta etapa el auditor estudia físicamente la situación y conoce al personal de la empresa que se verá involucrado en la Auditoría.
  - b) Relación de los criterios establecidos para la Auditoría Administrativa con la situación particular de que se trate. ¿Son válidos los criterios de la administración estandarizada para evaluar las circunstancias particulares de esta empresa?
  - c) Confirmación del alcance del compromiso. La Auditoría Administrativa es un acto de cooperación, por tanto hay que dejar en claro cuál es el papel que cada quien juega para el éxito de la misma.

3. Efectuar el estudio de la administración. Esta fase la divide en dos:

- a) Seleccionar la técnica para el estudio, la cual puede ser en forma de cuestionario o en forma de memorándum.
- b) Evaluar el estudio administrativo. El propósito será medir la efectividad general de la unidad auditada y descubrir probables áreas con problemas.

4. Efectuar la Auditoría Administrativa afondo. Los problemas importantes que se observaron durante el estudio administrativo son investigados en detalle y resueltos en esta fase.

5. Informe sobre la Auditoría Administrativa. Esta fase la divide en dos etapas:

- a) Informe sobre el estudio administrativo. Esto se hace en base a informes preforma, donde el auditor se concreta a señalar las categorías que corresponden más a la realidad percibida.
- b) Informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa. Estos generalmente son muy descriptivos, e intentan dar una impresión general de la situación, tal y como la ve el auditor, refiriendo aspectos positivos y negativos.

6. Revisión posterior. Esta fase la apoya en dos conceptos:

- a) Los períodos subsiguientes. Una característica importante que la Auditoría Administrativa debe tener es su periodicidad.
- b) Las áreas específicas con problemas. La Auditoría Administrativa se aplicará sólo en aquellas áreas donde se encontraron problemas y se aplicaron soluciones.

#### Modelo de John Nolan

Para Nolan, el objetivo de la Auditoría Administrativa es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización (empresa), y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para usarse en todos los casos, debido a que las distintas funciones de la empresa tienen sus características propias, sí considera que la Auditoría Administrativa debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales. Estos pasos son los siguientes:

- 1. Definición del alcance del proyecto (de Auditoría). Esta definición debe darse entre la alta gerencia y los auditores: ¿Qué abarcará la Auditoría?
- 2. Planeación, preparación y organización. Deberá elaborarse un programa de trabajo donde se definan las actividades y los tiempos que se van a emplear en ellas.
- 3. Recolección de hechos y actualización de la documentación. Consiste en obtener toda la información pertinente sobre el área que se va a estudiar.
- 4. Investigación y análisis. Es la fase más importante de la Auditoría Administrativa y consiste en acumular la evidencia que sustentará nuestras recomendaciones a la gerencia.

5. Informe. En él se presenta un resumen del trabajo realizado, su alcance, los descubrimientos y las recomendaciones para resolver los problemas.

Una vez planteados estos pasos, Nolan propone que la Auditoría Administrativa inicie con una evaluación de la efectividad y eficiencia de la administración de la empresa o de la unidad que se va a auditar.

Los criterios que deberán usarse para esta evaluación son los siguientes:

- a) Establecimiento de los objetivos formales. El primer paso será evaluar la existencia y cumplimiento de los objetivos de la empresa, en un periodo de tres años.
- b) Proceso de planeación. El proceso de planeación incluye políticas, procedimientos, programas y prioridades establecidos para lograr los objetivos.
- c) Evaluar el proceso de organización. Los auditores evaluarán si la estructura organizacional de la empresa es la adecuada para facilitar el logro de los objetivos,
- d) Análisis del proceso de control. Habrá que revisar si las actividades que deben hacerse están realizándose correctamente.

Una vez realizada esta evaluación general de la administración de la empresa, Nolan propone que se diseñe un programa especial para auditar cada una de las diferentes funciones de la empresa, entre las cuales propone: finanzas, compras, producción, mercadotecnia, administración de recursos humanos e informática.

Modelo de Robert J. Thierauf

Según Thierauf, el objetivo de la Auditoría Administrativa es evaluar la capacidad de los administradores para administrar, partiendo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su planeación, organización, dirección y control.

El modelo tiene una marcada influencia de la Auditoría contable, lo cual se percibe en la certificación, que Thierauf propone que se haga al final del informe, tal y como lo acostumbran los auditores contables.

En términos generales, plantea los siguientes pasos:

- 1. Obtención de datos por medio de entrevistas. Esta fase sirve como planeación de la Auditoría, debe escogerse bien a los gerentes que habrán de entrevistarse, se determina el propósito de la Auditoría Administrativa, pero no se hacen recomendaciones en este momento.
- 2. Medición del desempeño del trabajo. Mediante el cuestionario de Auditoría Administrativa: Si todas las respuestas al cuestionario son afirmativas, entonces las operaciones son tal y como se desean, pero si hay respuestas negativas, entonces es señal de que hay dificultades y éstas deberán ser aclaradas por escrito.

3. Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento. Esta presentación se hace ante los miembros del equipo del gerente general. Primero se discuten las recomendaciones que son soluciones factibles y que serán aceptadas fácilmente; habrá que tener soluciones opcionales, especialmente para aquellas recomendaciones que se esperan difíciles de aceptar.

4. Preparación del informe de la Auditoría Administrativa. La extensión del informe puede variar, pero de cualquier forma deberá contener aspectos como el propósito y alcance de la Auditoría, la capacidad de la administración, los términos explícitos del compromiso y las recomendaciones de la Auditoría.

La influencia contable en el mismo, se denota en que los resultados obtenidos de los cuestionarios deben ser medibles y cuantificables para poder establecer un parámetro numérico de comparación entre lo real y lo esperado.

Lo más importante del modelo de Thierauf es el cuestionario en que sustenta su Auditoría. Éste, está dividido de acuerdo con las diferentes áreas funcionales de la empresa; a su vez estas secciones están divididas en partes que abarcan aspectos específicos. Los renglones que se evalúan con respecto a esas partes son: planeación, estructura organizacional, dirección, liderazgo, comunicación y control.

El cuestionario debe dividirse en las áreas funcionales o estructurales de la empresa y éstas se subdividen en partes que abarquen aspectos muy específicos.

Planeación de la empresa: Esta área del cuestionario debe preguntar respecto de la visión general y objetivos, los planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas de la organización. Se debe preguntar primero si el personal conoce estos aspectos, si los aplica y la forma en cómo lo hace a fin de descubrir si existe concordancia entre lo que la empresa espera y lo que realmente sucede en la operación diaria.

Contabilidad y finanzas: Comprende la visión general contable y financiera de la empresa. Si se tienen los registros claros, si se conoce la situación financiera y si esta situación corresponde a las expectativas que se tienen del negocio.

Mercadotecnia: Trata de identificar la visión general del área de mercadotecnia, quiénes son sus principales clientes, cuánto les venden, en dónde se ubican, a quién más le podrían vender y qué comunican en su publicidad.

Investigación, desarrollo e ingeniería: En este apartado se trata de conocer cuáles son las expectativas de la organización para modernizar sus procesos y actualizar sus productos.

Personal: En este apartado se descubre qué tan planificada está la mano de obra, cómo son las relaciones laborales, sueldos, prestaciones, capacitación y desarrollo.

Ambiente de trabajo y elemento humano: Implica identificar el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y los sistemas de control.

Sistema de información: Finalmente, en este apartado se revisa la infraestructura con la que se cuenta para operar y controlar la información. (MANCILLAS, 2001)

#### Modelo Enrique Benjamín Franklin

La metodología de la Auditoría Administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son: (FRANKLIN, 2007)

Planeación

Instrumentación

Examen

Informe

Seguimiento

Concepto De Las 5 E'S De Auditoria De Gestión - Milton K Maldonado E.

Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes, materiales y de recursos humanos y financieros (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

Eficiencia: Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo

Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral)

Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el

momento oportuno y al menor costo posibles (Academia Mexicana de Auditoría Integral)

Economía: Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y mejor y menor costo posible.

Ética: Parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

El informe COSO contiene una buena orientación para su evaluación.

Ecología: Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (MALDONADO E, AUDITORIA DE GESTION, 2011)

### Las 5 Auditorías

CARACTERÍSTICAS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA TRIBUTARIA	AUDITORÍA FORENSE	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar (las 5 Es): la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente (ecología).	Verificar y controlar los pagos de obligaciones tributarias de acuerdo a la ley. Correcta aplicación de las obligaciones tributarias por parte de los sujetos pasivos-contribuyentes.	Prevenir e investigar presuntos hechos de corrupción (del área financiera).	Conceptos que reúnen el propósito de la Auditoría Financiera, de Gestión y Forense (incorpora el control de legalidad).
Alcance	Las operaciones financieras (de un año).	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.	El que defina la Administración Tributaria (tomando en cuenta los conceptos de caducidad y prescripción).	Al tiempo que ocupa el delito desde su inicio hasta la finalización. (A veces basta un corto período para iniciar acciones legales).	Depende según haga Auditoría Financiera de Gestión o Forense.
Orientación	Hacia la situación financiera, resultados, cambios en el patrimonio y flujo de efectivo de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.	Retrospectiva.	Retrospectiva en la investigación y con proyección a fortalecer los controles.	Depende si hace Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.
Medición	Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	Aplicación de los principios de administración.	Aplicación de normas tributarias.	No están definidas y las normas y se recurre mucho a la investigación.	Depende si hace Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.
Método y Normativa Profesional	Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. (NAGA y sus Declaraciones conocidas como SAS).	No existen todavía normas. Método a criterio del auditor (recurre a las normas de la CAO-EEUU y las NEPAI y sus declaraciones SIAs).	Se están desarrollando por la Administración Tributaria.	No están muy definidos y se recurre al buen juicio del auditor según cada caso.	Depende si hace Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.
Técnicas	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del Contador Público.	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del Contador Público.	Se utilizan técnicas de Auditoría Financiera, Forense y propias de la Institución.	Parte de las técnicas de la Auditoría Financiera y las que se desarrollan en la investigación.	Depende si hace Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.
Evaluación de la Estructura del Control Interno	Imprescindible (por cuestionarios, flujodiagramación, narrativas, método COSO o diagrama de flujo o de trabajo).	Imprescindible (por cualquier método de la Auditoría Financiera, mejor si es por el método COSO).	No aplica.	Opcional y según las circunstancias.	Depende si hace Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA TRIBUTARIA	AUDITORÍA FORENSE	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
Entrevistas	Necesarias y con afán informativo del área financiera.	Necesaria para obtener información de la gestión.	Muy restringida para evitar contacto del contribuyente y el auditor.	Se orienta a denunciantes, informantes, testigos, investigado y otros.	Depende si hace Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.	Estado (SRI, CAE, Municipios, etc.) Sociedad.	La empresa (sector privado) La sociedad civil (cuando son delitos públicos).	Estado Sociedad Civil.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología).	Orientado a velar por el cumplimiento de las disposiciones tributarias y combatir la corrupción tributaria.	Orientada a combatir la corrupción empresarial y pública (o del gobierno).	Orientada al cumplimiento de la ley, así como a los enfoques de la Auditoría Financiera, de Gestión y Forense.
Encargados	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores tributarios: SRI, CAE, otros.	Depende de la entidad que investiga. Ej.: Contraloría, SRI, CCCC, Fiscalía, como auditores de las empresas.	Contralor y Directores de Auditoría.
Personal de Apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público.	Multidisciplinario.	Multidisciplinario y con participación interinstitucional en el caso del gobierno.	Multidisciplinario.
Informe de auditoría	Contienen el dictamen del auditor, los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos. Además el informe de la Carta a Gerencia (recomendaciones de control interno financiero).	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.	Actas, informes, resoluciones, liquidaciones de pago (cualquier acto administrativo firme).	Informes.	Depende si es Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.
Conclusiones del auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.	Cumplimiento de la ley.	Si hubo o no el acto corrupto (en el campo penal solo se formulan indicios de responsabilidad penal).	Depende si es Auditoría Financiera, de Gestión o Forense.

CARACTERÍSTICAS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA TRIBUTARIA	AUDITORÍA FORENSE	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
Recomendaciones del Auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros. Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe (carta a gerencia).	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.	No hay a nivel del contribuyente. Internamente sí, para mejorar la gestión y el control.	Hay recomendaciones a la Administración para que mejore el control interno y se tomen acciones contra los responsables (a discreción del empresario).	De la Auditoría Financiera y Forense pueden derivarse responsabilidades (en el caso de la de Gestión es mejor derivar en un examen especial para sancionar).
Historia	Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales.  Nació en la profesión del auditor externo o contador público independiente.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas -30 años en el Ecuador.  Nació con la profesión del auditor interno y el auditor gubernamental.	Desde la época de la Colonia.  Nació con fiscalizadores de tributos.	Siempre ha existido.  Nació con los contadores e investigadores.	Desde la Colonia. Un gran cambio fue en 1925, cuando se creó la CGE y en 1974 con la expedición de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC).  En el año 2002 se expide la LOCCE (Ley Orgánica de la CGE).
Catalizador	La tradición y diversos dispositivos legales y profesionales durante los últimos 100 años.	Iniciativa de auditores internos dinámicos y/u Organismos Superiores de Control, debido a la necesidad de un mejor aprovechamiento de recursos.	Legislación tributaria y evolución en su control.	Sociedad Civil Opinión Pública.	ISA (Instituciones Superiores de Auditoría) de otros países. Opinión pública.
Frecuencia	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.	Permanente y según planificación interna.	Cuando se presente.	Según su Plan Operativo Anual y las circunstancias (denuncias).
Importancia	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.	Para garantizar el cumplimiento de la ley y los planes de un gobierno.	Para salvaguardar los bienes de la empresa o del Estado.	Para garantizar al Estado y la Sociedad.
Independencia y objetividad del auditor	Imprescindible.	Imprescindible.	Imprescindible.	Imprescindible.	Imprescindible.

NOTA. Este cuadro inicialmente se tomó del ILACIF y fue complementado por el autor.

## Gráfico 13

Fuente: Auditoría Forense

Elaborado por: Milton K. Maldonado E.

### 3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por sus características, la Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

a. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b. De productividad

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d. De servicio

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e. De calidad

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f. De cambio

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g. De aprendizaje



Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

h. De toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica de los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

i. De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j. De vinculación

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado. (FRANKLIN, 2007)

### 3.2.1. Objetivo General

Evaluar la empresa OM Cía. Ltda., a través de la ejecución de una auditoría administrativa con el propósito de encontrar oportunidades de mejora para la organización.

### 3.2.2. Objetivos Específicos

- a) Verificar que tanto la misión, visión y los objetivos planteados son alcanzables, medibles y han sido diseñados de manera técnica.
- b) Identificar las funciones de cada uno de los empleados y responsabilidades de los mismos.
- c) Comprobar que todos los empleados se encuentran familiarizados con las políticas de la empresa y su visión al futuro.
- d) Realizar un análisis de riesgos

- e) Analizar si las decisiones gerenciales se están tomando de la mejor manera para minimizar los riesgos, o si estas se encuentran comprometidas por situaciones ajenas a la empresa.
- f) Proponer mejoras en los procesos y en control interno

### 3.3. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El área de influencia que abarca la Auditoría Administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como: (FRANKLIN, 2007)

Naturaleza jurídica

Criterios de funcionamiento

Estilo de administración

Enfoque estratégico

Sector de actividad

Giro industrial

Ámbito de operación

Tamaño de la empresa

Número de empleados

Relaciones de coordinación

Desarrollo tecnológico

Sistemas de comunicación e información

Nivel de desempeño

Trato a clientes (internos y externos)

Entorno

Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento

Sistemas de calidad

El alcance de la Auditoría Administrativa para este caso particular abarca la totalidad de la empresa, con el objeto de examinar y evaluar el manejo administrativo de la misma.

### 3.4. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El análisis se realizará mediante una matriz de riesgo obtenida en base a la observación directa, cuestionarios y entrevistas al personal de la compañía.

Para poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el desempeño administrativo y gerencial de la compañía se utilizaran los siguientes indicadores financieros y de gestión.

#### 3.4.1. Indicadores financieros

Rentabilidad

Rendimiento de la inversión:

$(\text{Utilidad neta} / \text{capital de trabajo (activo corriente} - \text{pasivo corriente)}) \times 100$

Margen de utilidad:

$\text{Utilidad neta} / \text{Activo total}$

Grado de seguridad de los acreedores:

Utilidad neta / Pasivo total

Rentabilidad operacional:

Utilidad operacional / Ventas

Rendimiento del capital social:

Utilidad neta / capital social

Rentabilidad neta:

Utilidad neta / ventas netas

Rentabilidad operacional del patrimonio:

Utilidad operacional / patrimonio

Liquidez

Liquidez:

Activo corriente / Pasivo corriente

Capital de trabajo:

Activo corriente-pasivo corriente

Razón de efectivo:

Efectivo / Pasivo corriente

Solvencia

Endeudamiento del activo:

Pasivo total / Activo total

Endeudamiento patrimonial:

Pasivo total / Patrimonio

Apalancamiento:

Activo total / Patrimonio

Indicadores De Gestión

Rotación de cartera:

Ventas / Cuentas por cobrar

Rotación de ventas:

Ventas / Activo

Rotación de capital de patrimonio:

Ventas / Patrimonio

Período medio de cobranza:

Cientes-Provisión cuentas incobrables\*365 / ventas

Impacto de los gastos de administración y ventas:

Gastos administrativos y ventas / ventas

Impacto de la nómina:

Nómina / Ventas

Tasa WACC

$((i_{\text{Terceros}} * K_{\text{Terceros}}) + (i_{\text{Propio}} * K_{\text{Propio}})) / (K_{\text{Terceros}} + K_{\text{Propio}})$

## Resultados de Índices financieros

Nº	INDICE FINANCIERO	FORMULA	RESULTADOS	INTERPRETACION
<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b> LIQUIDEZ	ACT.CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	102,510	1.4	La capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones corto plazo es 1.4 , conociendo que no alcanza a los promedios ideales (1,5-2), sin embargo presenta un acercamiento a estos promedios. Hay que considerar que \$68.000 estan prestados a los accionistas de la empresa y se encuentra como activo corriente.
73,432 CAPITAL DE TRABAJO	ACT. CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	102,510	29,077.3	\$ 29 M valor que le quedaría a la empresa, después de cancelar sus pasivos corrientes.
73,432 RAZON EFECTIVO	EFFECTIVO / PASIVO CORRIENTE	6,428	0.1	Mantiene un flujo de efectivo minimo ya que posee \$0.10 ctvos en efectivo para cubrir un dólar de deuda.
73,432 <b>INDICES DE SOLVENCIA</b> ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	73,432	72%	Determinando el nivel de autonomía financiera, es elevado 72% ya que indica que depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento
102,510 ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	73,432	2.5	El grado comprometido del patrimonio para con los acreedores de la empresa esde \$2.5 por dólar aportado.
29,077 APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO	102,510	3.5	Por cada dólar del patrimonio de generan 3,50 de activo.
29,077 <b>INDICES DE GESTION</b> ROTACION DE CARTERA	PRESTACION DE SERVICIOS / CXC CLIENTES	208,349	10.2	10.2 es el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un Periodo determinado de tiempo (año).
20,387 ROTACION DE VENTAS	PRESTACION DE SERVICIOS / ACTIVO TOTAL	208,349	2.0	La empresa tiene eficiencia de \$2.0 en la utilización del activo total respecto a los servicios prestados anuales
102,510 ROTACION DE CAPITAL DE PATRIMONIO	PRESTACION DE SERVICIOS / PATRIMONIO	208,349	7.2	La empresa muestra 7.2 veces en que el Patrimonio es capaz de generar las ventas
18,208	31.9	29,077 CXC CLIENTES-PROVISION CTAS INCOBRABLES *365/ PRESTACION DE SERVICIOS	La compañía se demora en promedio 32 días en cobrar sus cuentas y documentos por cobrar	PERIODO MEDIO DE COBRANZA
- 208,349 IMPACTO DE LOS GASTOS DE	GASTOS ADMI Y VENTAS / PRESTACION DE SERVICIOS	129,456	62%	Del total de ingresos brutos el gasto administrativo y ventas tiene un efecto del 62%
ADMINISTRACION Y VENTAS <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b> RENDIMIENTO DE LA	(UTILIDAD NETA / CAPITAL DE TRABAJO) X100	12,725	44%	EL negocio rinde 44% de mi capital de trabajo
INVERSION		29,077		

MARGEN DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	12,725		12%	La eficiencia para generar utilidades es del 12% con los activos que dispone la organización
102,510					
GRADO DE SEGURIDAD	UTILIDAD NETA / PASIVO TOTAL	12,725		17%	Los acreedores cuentan con una seguridad muy baja de solo el 17% para recuperar su dinero.
DE LOS ACREEDORES			73,432		
RENTABILIDAD OPERACIONAL		9%		UTILIDAD OPERACIONAL / PRESTACION DE SERVICIOS	El giro normal del negocio genera un 9% independientemente de ingresos y egresos por actividades no directamente relacionadas.
208,349					
RENDIMIENTO DE CAPITAL	UTILIDAD NETA / CAPITAL SOCIAL	12,725		3181%	La empresa tiene un 3181% de eficiencia de la administración para generar utilidades con el aporte de constitución de la coampañia.
SOCIAL			400		
RENTABILIDAD NETA	UT. NETA / PRESTACION DE SERVICIOS	12,725		6.11%	Los servicios de la empresa generan un 6,11% de utilidad respecto a las ventas.
208,349					
RENTABILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL / PATRIMONIO	19,755		0.7	Por cada dólar de patrimonio se generan 0,70 centavos de utilidad
DEL PATRIMONIO			29,077		
TASA WACC	15%	12.21%		El rendimiento promedio del negocio es 12,21%	$((\text{ITERCEROS} * \text{KTERCEROS}) + (\text{IPROPIO} * \text{KPROPIO})) / (\text{KTERCEROS} + \text{KPROPIO})$
63,520					
6%					
29,077					

### Gráfico 14

**Fuente:** Estados Financieros OM Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Wilson Egas

### 3.4.2. Indicadores de Gestión

#### 3.4.2.1. Planeación

##### Visión

- Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
- Forma en que fomenta el nivel de compromiso.
- Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.

##### Misión

- Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
- Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.
- Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

##### Objetivos

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
- Grado en que orientan las acciones.
- Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.



## Estrategias

- Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

## Procesos

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
- Modo en que transforman insumos en servicios de calidad.
- Grado en que imprimen valor a los servicios.
- Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos.

## Políticas

- Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.
- Forma en que apoyan las acciones.
- Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

## Procedimientos

- Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
- Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
- Nivel en que establecen la secuencia de las acciones.

### 3.4.2.2. Organización

#### Estructura organizacional

- Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.
- Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva.

#### División y distribución de funciones

- Forma en que delimitan las áreas de influencia.
- Grado en que determinan las cargas de trabajo.
- Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.

### Cultura organizacional

- Nivel en que define el perfil de la organización.
- Forma en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.
- Manera en que se convierte en una fuente de cambio organizacional.

### Recursos humanos

- Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.
- Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.

### Estudios administrativos

- Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional.
- Medida en que fortalecen el proceso de toma de decisiones.

#### 3.4.2.3. Dirección

### Liderazgo

- Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
- Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.
- Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

### Comunicación

- Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.
- Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.

### Motivación

- Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
- Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización.
- Forma en que promueve la equidad en el trato.

### Manejo del estrés, conflicto y la crisis

- Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y en el nivel de desempeño del personal de la organización.
- Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional.
- Forma de afrontar contingencias o condiciones inesperadas.

#### Tecnología de la información

- Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización.
- Grado en que se aplica la innovación tecnológica para la prestación de servicios.
- Dimensión en que contribuye a mejorar la calidad de vida de la organización.

#### Toma de decisiones

- Medida en que la organización maneja de manera adecuada el riesgo y la incertidumbre, así como la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea.
- Grado en el que se le reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones para conseguir los resultados esperados.

- Nivel de identificación como proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.

#### Creatividad e innovación

- Medida en que la organización determina la posibilidad de encontrar formas de instrumentar acciones de una manera diferente a la tradicional.
- Nivel en que promueve el desarrollo de servicios competitivos basados en cualidades distintas de las prevalecientes en el mercado.
- Dimensión en que crea un valor agregado.
- Grado de capacidad para detectar características no capitalizadas por otras organizaciones.

#### 3.4.2.4. Control

##### Naturaleza

- Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.
- Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos.

- Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecerlas normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.

#### Sistemas

- Nivel de precisión con que define los requisitos de control con base en su flexibilidad y objetividad.
- Medida en que determina los controles necesarios en función de la tecnología y la cultura organizacional.

#### Niveles

- Capacidad de la organización para jerarquizar los controles.
- Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos.
- Nivel de aplicación de los controles en diferentes ámbitos de operación.

#### Proceso

- Nivel en que la organización establece normas de actuación.
- Forma en que aprecia y mide el desempeño.
- Capacidad para corregir desviaciones y mantener el curso de acción establecido.

### Áreas de aplicación

- Forma en que la organización determina el área de influencia de los controles.
- Grado en que especifica el ámbito de aplicación de los controles en función de su objeto.
- Manera en que precisa el nivel de delegación de controles.

### Herramientas

- Forma en que enmarca la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles.
- Mecanismos de vigilancia que establece para asegurar el cumplimiento de las metas.

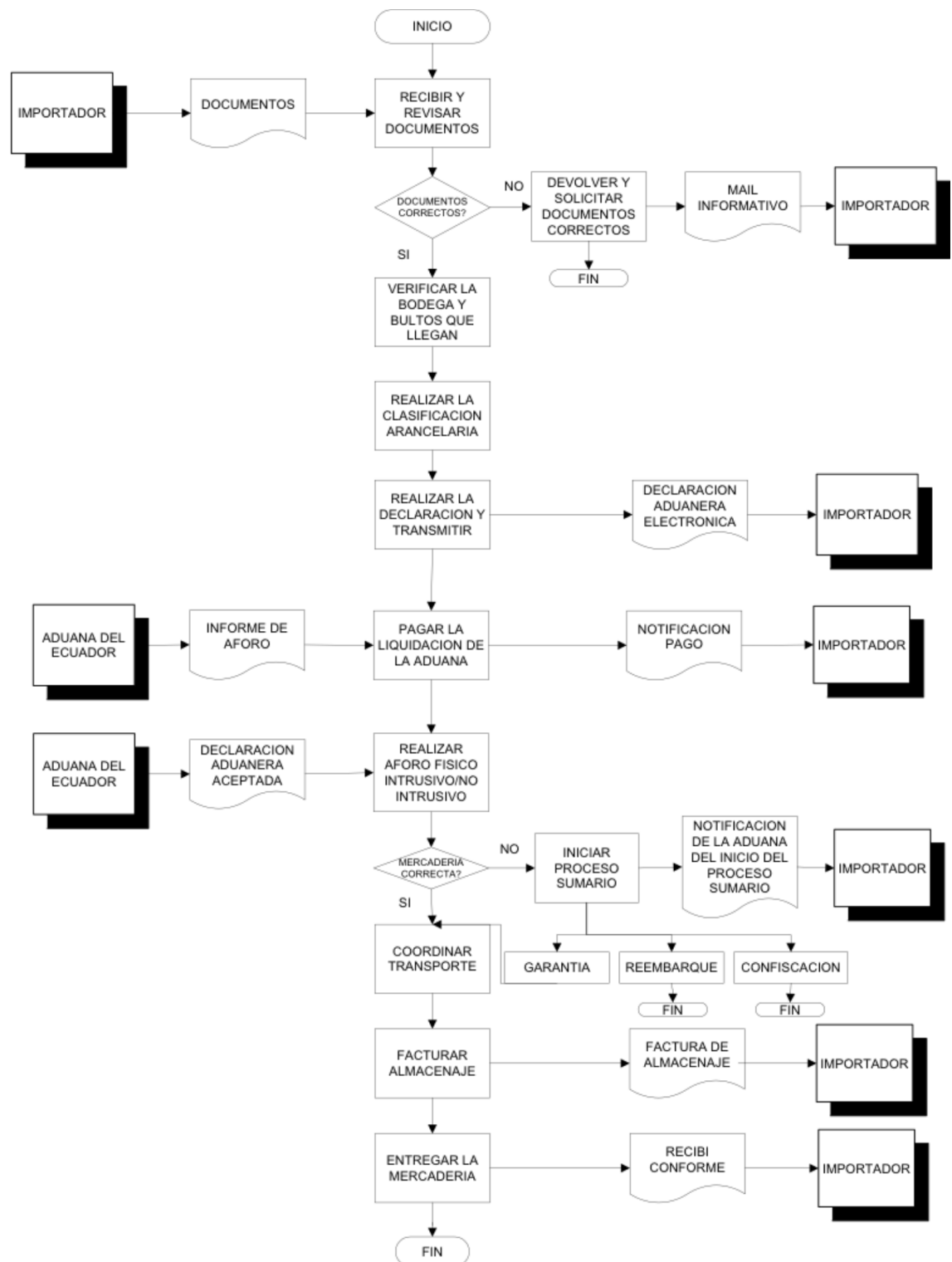
### Calidad

- Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos y servicios de calidad.
- Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de servicios.
- Modo en que contribuye a hacer de la mejora continua un hábito.



### 3.4.3. Procesos

#### Nacionalización De Mercaderías (Importación)



**Gráfico 15**

**Elaborado por:** Wilson Egas

## Comentarios Del Proceso

El proceso de nacionalización de mercaderías, se encuentra establecido y desarrollado en base a los lineamientos dados por la SENAE en los artículos 72,73, ,142 y 147 del COPCI. El tiempo aproximado para una importación varía entre 3 a 7 días dependiendo el tipo de aforo asignado, artículos 80, 81, 82,83 del COPCI.

El punto más importante del proceso es la clasificación arancelaria ya que una clasificación arancelaria errónea significaría multas para la compañía y/o pagos de aranceles elevados, además se podrían presentar complicaciones a la nacionalización de las mercaderías por requisitos previos como son el INEN, OEA, cupos, etc., lo que podría ocasionar el reembarque de las mercaderías, ocasionado grandes pérdidas para el importador. Al momento de la transmisión es sumamente importante no cometer errores de tipeo puesto que estos podrían significar una clasificación arancelaria incorrecta.

En base a la observación continua dentro de la compañía se determina que los empleados de la empresa se encuentran ampliamente familiarizados con el proceso de importación, por lo cual tanto el trabajo de oficina como el de campo se desarrollan con fluidez agilitando la liberación de las mercaderías.

Los empleados cuentan con todos los conocimientos y herramientas necesarias para la clasificación arancelaria y transmisión de la misma a la

SENAE; para garantizar una clasificación arancelaria adecuada, esta se revisa siempre por al menos dos empleados y se compara con importaciones realizadas previamente, en caso de duda con la clasificación arancelaria se consulta con expertos ajenos a la empresa y/o se envía una consulta formal a la SENAE.

En base al muestro realizado a los trámites realizados por OM Cía. Ltda., en el año 2013, se comprueba que en el 99% de los trámites realizados la mercadería es liberada dentro del rango normal de 3 a 7 días. De igual manera en base al muestreo se encontró que únicamente en el 1% de las transmisiones realizadas existieron errores de clasificación de las mercaderías, y que estos errores fueron por fallas tipográficas. Además gracias al muestreo realizado se comprobó que la empresa cuenta con un archivo sumamente ordenado tanto físico como digital de todos los trámites realizados anualmente, con todos los documentos relacionados a cada trámite. **Ref. (ANEXO I)**

Todo esto evidencia que la empresa brinda un excelente servicio de nacionalización de mercaderías.

## Comercialización

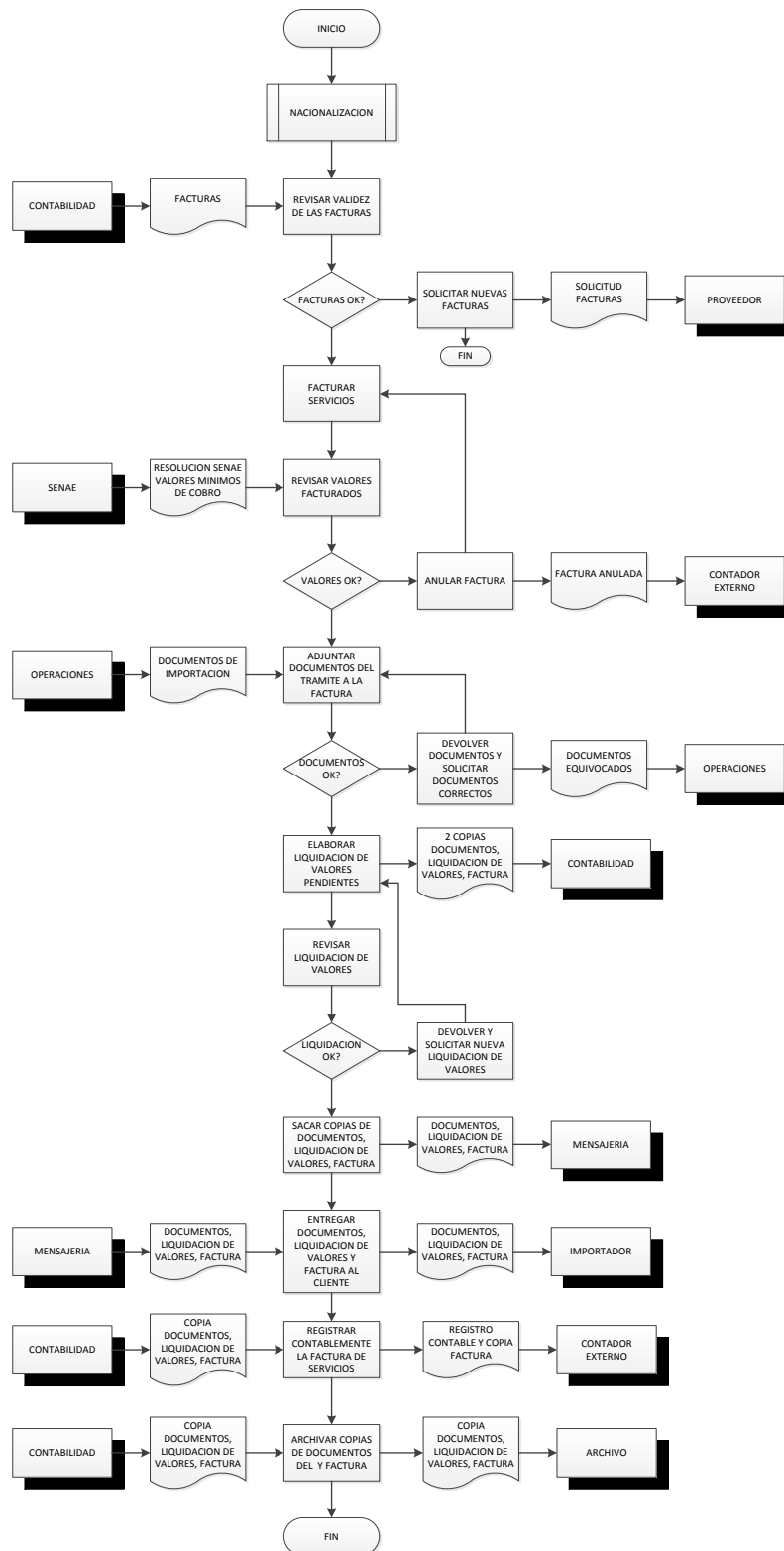


Gráfico 16

Elaborado por: Wilson Egas

## Comentarios Del Proceso

La empresa no tiene un proceso de comercialización, ni se realiza publicidad de los servicios que brinda, los clientes se acercan a la empresa para contratar los servicios de la empresa para nacionalización de mercaderías.

Al no existir una oferta abierta de los servicios que ofrece la compañía, el proceso de comercialización se encuentra principalmente enfocado en la etapa de facturación.

Contablemente la empresa cumple con los requisitos establecidos por el SRI, el departamento contable se encarga de la facturación y registro de las ventas, para ser posteriormente revisado por el contador externo de la compañía, garantizando así que se cumplan las normativas expedidas por el órgano rector.

El 100% de las facturas emitidas por la empresa cumplen con los requisitos establecidos por el SRI.

En el análisis de este proceso se evidenció que el servicio de transporte que ofrece la compañía es exclusivo para los clientes que ocupan los servicios de nacionalización de las mercaderías.

Por otra parte se comprobó que los procedimientos para llevar a cabo las diferentes actividades del proceso son realizados en base al criterio del empleado encargado.

En base al muestreo realizado a los trámites realizados por la compañía se corrobora que la empresa cumple con todos los requisitos establecidos por la SENAE según la Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE relacionada a los valores mínimos que se deben facturar por los servicios de nacionalización de mercaderías.

## Cobros

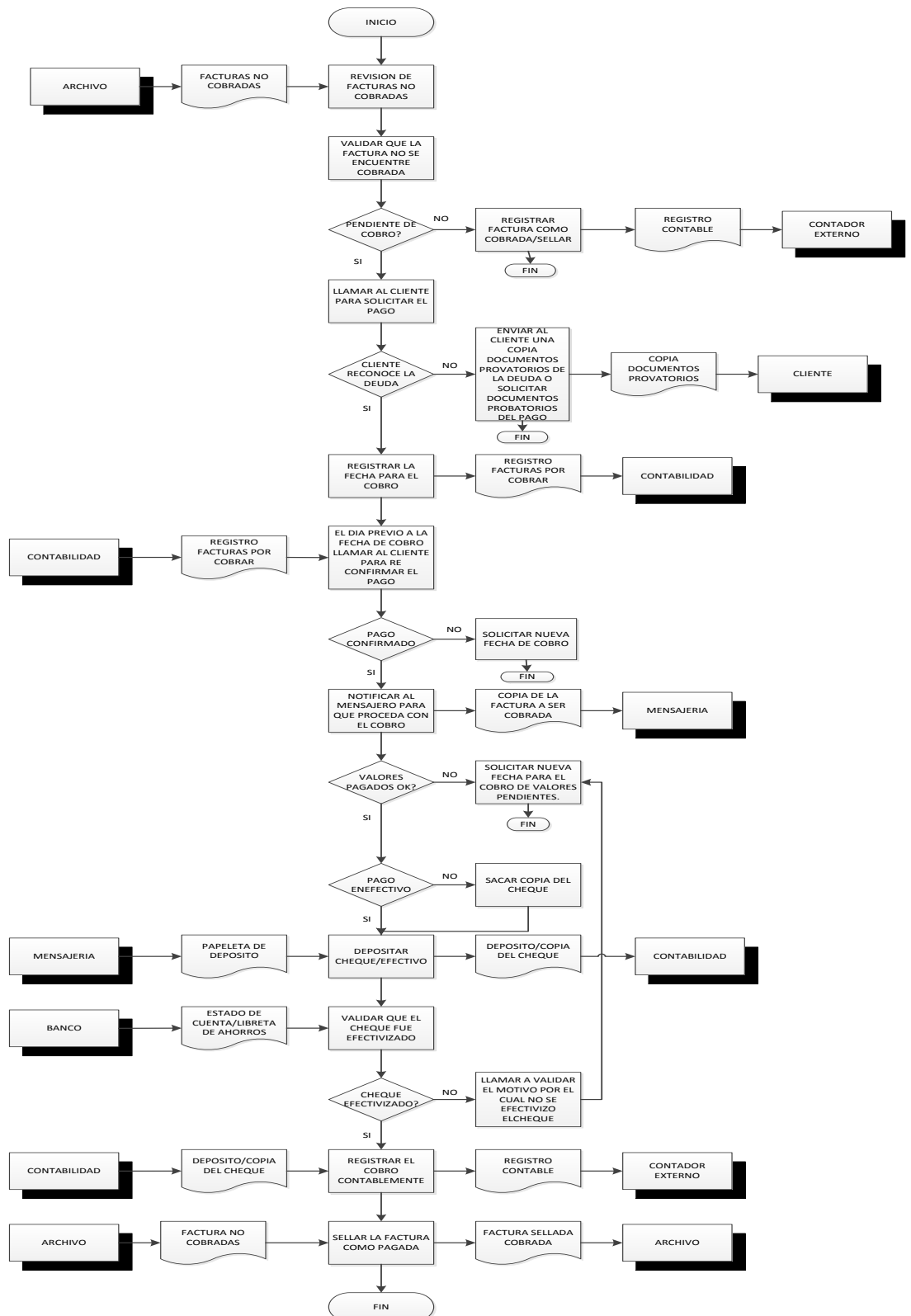


Gráfico 17

Elaborado por: Wilson Egas

## Comentarios Del Proceso

El proceso de cobros se encuentra correctamente realizado ya que cuenta con varios puntos de revisión y confirmación de diferentes personas, esto garantiza que exista la menor cantidad de errores, siempre y cuando se respete esta separación de funciones.

En base al muestreo realizado en los trámites de OM Cía. Ltda., para el año 2013, el error más recurrente en el proceso es el de no adjuntar la copia del cheque al trámite, con sólo el 77% de cumplimiento, pero esto se ve subsanado con el sello de pagado que se pone una vez el cheque ha sido cobrado, con una efectividad del 99%; posterior a estos controles se valida que los cheques hayan sido procesados y pagados.

En la parte contable el departamento de contabilidad interno, se encarga de registrar en el libro diario y en un archivo Excel, especificando todos los trámites que han sido cobrados y los que se encuentran pendientes de cobro, este archivo se envía al contador externo que valida la información mediante la conciliación bancaria de la cuenta de la compañía.

Los procedimientos para llevar a cabo las diferentes actividades del proceso son realizados en base al criterio del empleado encargado.

## Compras



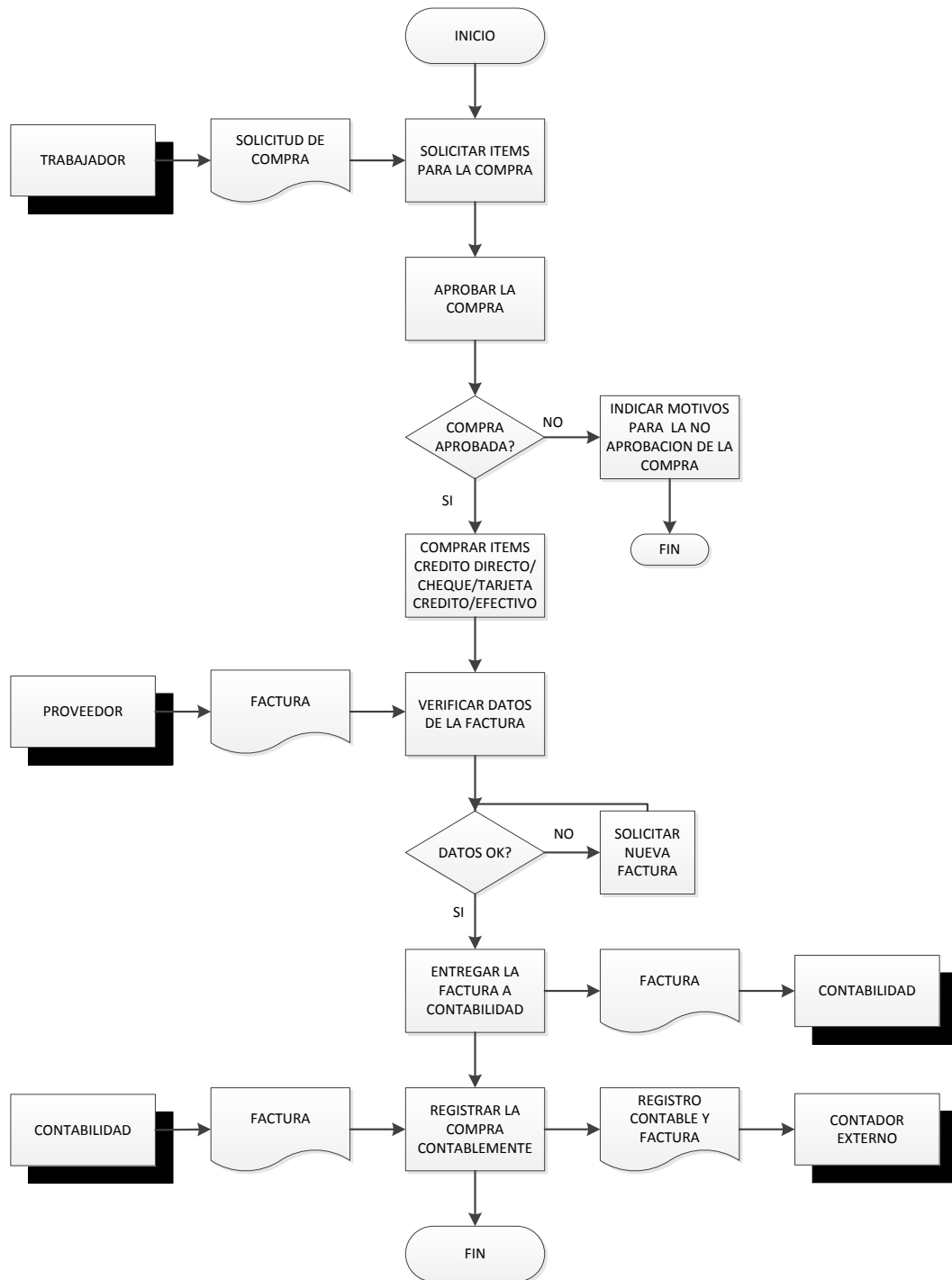


Gráfico 18

Elaborado por: Wilson Egas

## Comentarios Del Proceso

En el proceso de compras no existe documentación ni formatos que validen los requerimientos ni las aprobaciones, esto se lo hace verbalmente de manera informal. Por otra parte una vez que se realizan compras pequeñas que no requieren autorización, como son pagos de parqueaderos, las facturas no siempre son entregadas oportunamente, lo que provoca que la empresa tenga que realizar declaraciones sustitutivas o se pierda el IVA de estos gastos; no se encontraron declaraciones sustitutivas.

Contabilidad interna realiza el registro de las compras en el libro diario, el momento que recibe las facturas, además se realiza un archivo en Excel de todas las facturas recibidas en el mes, ordenadas por fecha, este archivo se envía al final del mes al contador externo para que se valide la información y realice la declaraciones al SRI. En este proceso para mejorar el control y optimizar el tiempo sería mejor que no se realice este archivo de Excel, sino que se revise el anexo transaccional que es enviado al SRI y validar la información con las facturas físicas.

Las compras son aprobadas por Gerencia, pero no existe un control sobre las compras que son efectuadas por gerencia, éstas en ocasiones llegan a ser ignoradas hasta el momento del pago.

Como en los anteriores procesos, los procedimientos para llevar a cabo las diferentes actividades del proceso son realizados en base al criterio del empleado encargado.

## Pagos

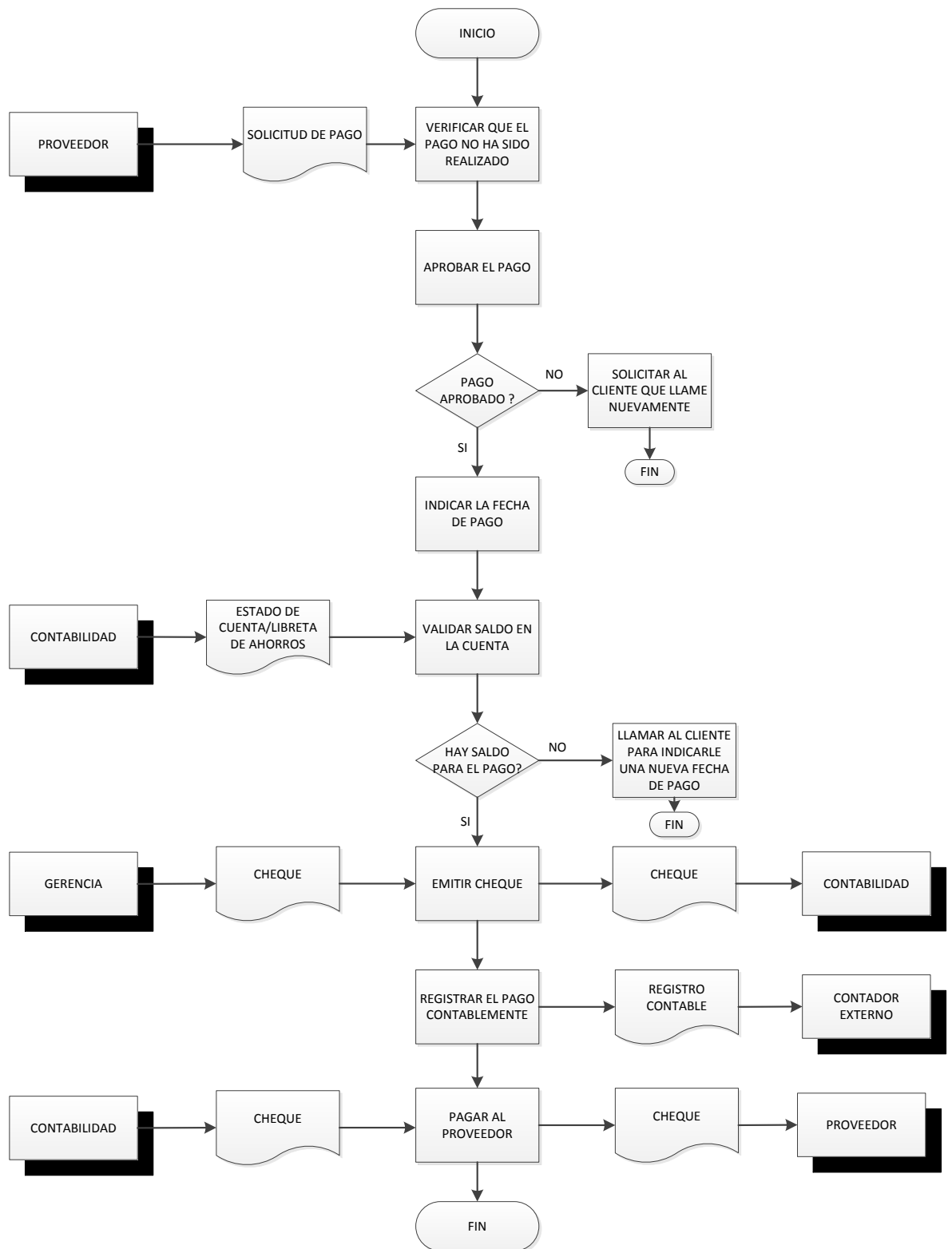


Gráfico 19

Elaborado por: Wilson Egas

## Comentarios Del Proceso

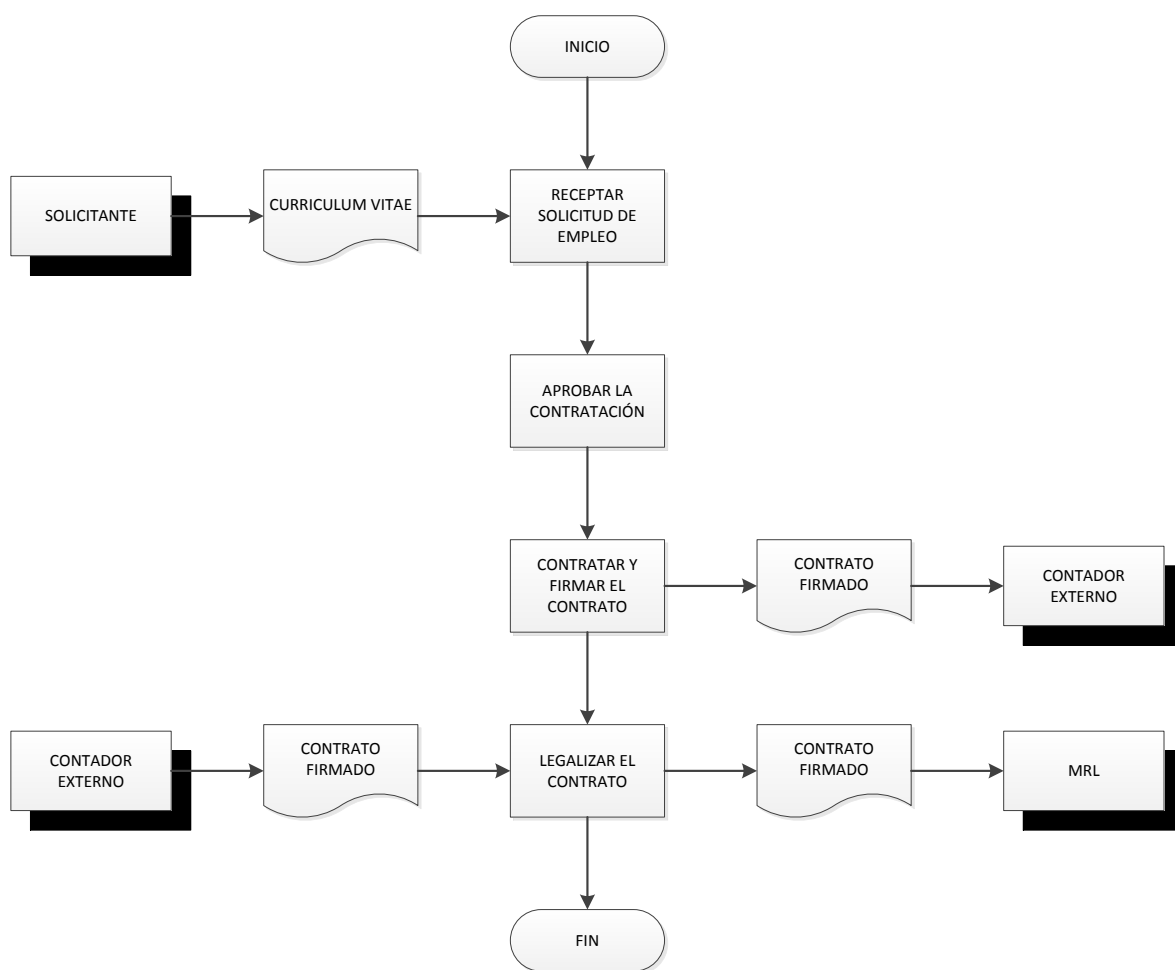
Los pagos son realizados con cheques personales, tarjetas de crédito personales, que son reembolsados al final del mes. Esto causa problemas al departamento contable que debe mantener más registros de los necesarios para una compra, por otra parte se requiere revisar las tarjetas de crédito al final de cada mes, para diferenciar que compras son de la empresa y cuales son personales. El efectivo se maneja exclusivamente para compras pequeñas, y es entregado como caja chica al mensajero.

No existe una política para pagos, ni provisiones para los mismos, los pagos se realizan cualquier día, dependiendo exclusivamente del saldo de la cuenta, no se busca financiamientos largos para los pagos, lo que provoca flujos de efectivo negativos, ya que los servicios prestados son cobrados a crédito.

Contabilidad interna realiza el registro de los cobros en el libro diario y un archivo de Excel exclusivo de cuentas por pagar, ambos archivos son enviados al contador externo junto con las facturas de compra para su revisión. Además se le envía al contador la libreta de ahorros de la empresa para que este realice la conciliación bancaria.

Los procedimientos para llevar a cabo las diferentes actividades del proceso son realizados en base al criterio del empleado encargado.

## Contratación De Personal



**Gráfico 20**

**Elaborado por:** Wilson Egas

### Comentarios Del Proceso

Mediante el análisis de las contrataciones realizadas por la empresa, se determina que gerencia es la encargada de realizar las contrataciones de personal y que no existen directrices para éstas, tampoco existen perfiles del empleado, y las funciones son asignadas de acuerdo a las necesidades que se van presentando diariamente, por otra parte los sueldos son fijados sin ningún tipo de lineamientos como cargo, responsabilidades o tareas.

No existe un proceso de reclutamiento y selección, tampoco se realiza un análisis de las finanzas de la empresa y capacidades de pago para realizar una nueva contratación.

Por todas las carencias antes mencionadas queda claro que este proceso es el que tiene más falencias, y que las contrataciones a realizarse y realizadas deben ser validadas en base al análisis de puesto y funciones.

Los contratos son registrados a tiempo en el ministerio de lo laboral, no se encuentran multas relacionadas a esto.

La empresa tiene como política que para los empleados contratados que ganen menos de \$1000,00 la empresa se hará cargo del pago del 100% del IESS.

Una vez firmados los contratos, el personal recibe la capacitación necesaria para ser acreditado por la SENAE como auxiliar de aduanas.

Los roles son elaborados mensualmente por el contador y revisados por gerencia antes del pago. Contabilidad interna debería encargarse de registrar todo lo relacionado a rol faltas atrasos, puesto que nadie reporta estas novedades al IESS, únicamente se reportan comisiones. Al no registrar las faltas, enfermedades o atrasos se está perjudicando económicamente a la empresa pues ésta no está descontando a los trabajadores y está aportando en exceso al IESS.

## 3.4.4. Análisis Administrativo

<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>			
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>		
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>NIVEL DE RIESGO %</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>61%</b>
Visión	16	8	50%
Misión	16	8	50%
Objetivos	14	1	93%
Estrategias	12	1	92%
Procesos	16	8	50%
Políticas	14	7	50%
Procedimientos	12	6	50%
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>65%</b>
Estructura organizacional	24	12	50%
División y distribución de funciones	24	12	50%
Cultura organizacional	18	9	50%
Recursos humanos	18	1	94%
Estudios administrativos	16	1	94%
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>69%</b>
Liderazgo	18	9	50%
Comunicación	16	1	94%
Motivación	14	7	50%
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	12	6	50%
Tecnología de la información	12	6	50%
Toma de decisiones	18	1	94%
Creatividad e innovación	10	1	90%
<b>CONTROL</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>74%</b>
Naturaleza	16	8	50%
Sistemas	12	6	50%
Niveles	12	1	92%
Proceso	16	1	94%
Áreas de aplicación	12	1	92%
Herramientas	16	8	50%
Calidad	16	1	94%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>131</b>	<b>67%</b>

Gráfico 21

Elaborado por: Wilson Egas

Resultados obtenidos en base a la matriz de riesgo Ref. (ANEXO II)

#### 3.4.4.1. Propuesta y Hallazgos

El principal hallazgo y problema que presenta OM Cía. Ltda., es que no cuenta con un plan estratégico que dirija sus acciones, por lo cual se recomienda el siguiente plan estratégico.

##### Visión

El significado de lo qué es visión y misión, es un concepto que la mayoría de las organizaciones lo comprende de una manera aceptable. Sin embargo, al momento de definir las en una organización, transmitirla a toda su gente y lograr que sea el motor que los lleve a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos, se convierte en un gran reto para la gran mayoría de las organizaciones.

Se puede definir a la visión como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo. De esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr. (INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, 2008)

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo



plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Se puede concluir que la importancia de la visión radica, en que esta es una fuente de inspiración para los empleados de la organización, es la guía a seguir en todo momento y motiva al trabajo en equipo para alcanzar un sueño común.

La visión de OM Cía. Ltda., es encontrarnos entre las 25 empresas líderes en trámites de desaduanización, con la satisfacción total de nuestros clientes alcanzando reconocimientos a nivel nacional e internacional por nuestra eficiencia y ética empresarial.

### Misión

Misión significa literalmente, deber, obligación, trabajo que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta ¿cuál es el negocio de la organización?

La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la

organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. (CHIAVENATO, 2011)

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa

Lo que pretende hacer

Él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (THOMPSON, 2006)

La misión provee de una orientación, no es una lista de actividades a realizar. Define la dirección, no es un destino. Les dice a los miembros de la organización por qué están trabajando juntos y cómo intentan hacer su contribución a la organización y al mundo. (INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, 2008)

La misión y visión no pueden ser cambiadas, por lo cual es de suma importancia que su planteamiento sea breve y específico. Esto facilitará su comprensión y quedará arraigado tanto en los trabajadores como en los clientes.

Gelink plantea a la misión como la esencia, el ser y el hacer de cada organización, la base fundamental de la empresa, el porqué del negocio, y su importancia radica precisamente en esto, en que todos los involucrados en la

organización conozcan el por qué existe la organización y trabajen motivados con un mismo propósito.

La misión de OM Cía. Ltda., es Convertirnos en la empresa líder en trámites de nacionalización de mercaderías, alcanzando los más altos estándares de calidad y satisfacción de nuestros clientes, cooperando con el desarrollo del país y siendo fuente de empleo.

### Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado y deben ser siempre cuantificables, realizables en calidad, específicos en tiempo, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización.

El establecer objetivos comunes a la organización tiende a facilitar y enfocar las energías de un grupo de personas hacia propósitos comunes conocidos, compartidos y comprometidos, comunica un marco de referencia común para todos los involucrados en el proceso de planificación y ejecución del plan, de tal manera que cada una de las personas trabaja en la misma dirección que la organización y se los elabora en base al análisis interno y externo con miras a la misión. (UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, 2006)

Los objetivos son importantes ya que definen los procedimientos adecuados para alcanzar las metas. Además son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para obtener mejores beneficios y sus miembros desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.

Además los objetivos son de gran importancia ya que ayudan a fijar prioridades, permiten concentrarse en las fortalezas de la organización, ayudan a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación estratégica como los son: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la carencia de información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación y los

elevados gastos que implican éstos, entre otros.  
(RIOS, 2008)

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos para que sean adoptados por la empresa:

- Incrementar el 20% de las operaciones anualmente, comparadas con el año previo.
- Reducir los tiempos operativos en las importaciones en un 2,5% anual, durante los 5 años del plan estratégico
- Incrementar los sueldos de los empleados en un 6% anual, cada año del plan estratégico
- Reducir los tiempos de cobro, a un máximo de 15 días después de la entrega de documentos al cliente.
- Mejorar los recursos tecnológicos para todo el personal, con la adquisición programada de computadoras.
- Incrementar 2 nuevos clientes al año por los próximos 5 años.
- Abrir una sucursal de la compañía en la ciudad de Guayaquil
- Capacitar a los empleados en temas aduaneros y administrativos al menos una vez al año.

- Elaborar y ejecutar un plan de marketing que incremente la afluencia de clientes temporales en un 4% anual.
- Incrementar el valor facturado en un 12% anual, comparado con el año previo.

### Principios y valores

La Real Academia de la Lengua define a un principio como la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta, y al valor como la cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables.

Es decir los principios y valores son cualidades y conductas positivas de las personas y organizaciones, que alinean y normalizan la vida de la organización. Son la base de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos de la empresa.

La importancia de tener principios y valores radica en que éstos son la esencia de la persona y la organización, son los lineamientos y medios por los cuales se puede ser identificado positivamente por la sociedad; en el ámbito empresarial es sumamente importante que estos principios y

valores sean inculcados y aceptados por los empleados de la organización, para que con sus actos personales reflejen el espíritu de la empresa.

Se recomienda los siguientes, para que sean aceptados e inculcados por la empresa a sus trabajadores, que deberán reflejarlos en cada uno de sus actos dentro de la empresa y fuera de ella.

Honradez, puesto que al ser una empresa de servicios que maneja altas sumas de dinero de los clientes, estos deben ser manejados con total claridad y honradez, con comunicación abierta y continua con el cliente para que éste sepa cada momento como se está manejando su dinero.

Puntualidad, la empresa y sus empleados se deben caracterizar por su exactitud en horarios establecidos, principalmente al momento de entregar mercaderías al cliente, pues los retrasos son inaceptables y acarrearán pérdidas económicas para los importadores, es por esto que se debe planificar y organizar adecuadamente el tiempo, agilizando los diferentes trámites internos y externos.

Cumplimiento, al ser una empresa de servicios este principio es clave para la misma puesto que siempre debe satisfacer las

necesidades de los clientes con oportunidad y calidad, lo que garantizará la permanencia de los clientes.

Responsabilidad, tanto la empresa como sus empleados deben asumir sus obligaciones con entereza, y, estar comprometidos con los objetivos de los clientes y la organización.

Lealtad, en el mundo de aduanas es sumamente importante que las empresas y sus empleados tengan firmes bases de lealtad, manteniendo siempre la confidencialidad y fidelidad con los clientes y la empresa.

Igualdad, la empresa debe tratar a todos sus clientes con la misma consideración y brindar el mismo servicio profesional a cada uno de ellos; por su parte, la alta gerencia debe tratar a todos los empleados de la empresa por igual, pues todos colaboran y trabajan para el desarrollo de la empresa.

### Estructura Organizacional

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. (ENCICLOPEDIA FINANCIERA, 2014)



Strategor define a la estructura organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Por su parte Mintzberg la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales (ENCICLOPEDIA FINANCIERA, 2014)

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que

constituyen la estructura informal de la organización.  
(CAROLINA, 2013)

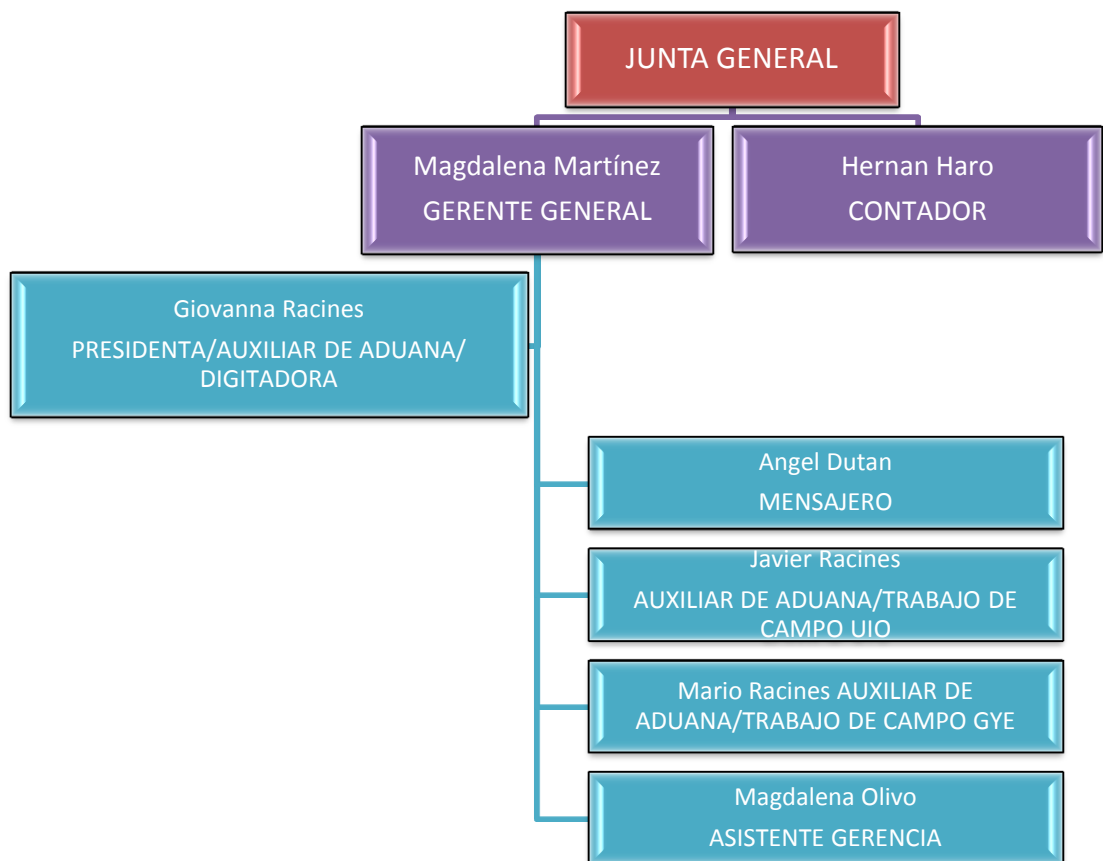
Las tres principales estructuras en que se puede organizar formalmente una empresa son:

Organización funcional: es la que reúne a los departamentos de la empresa por funciones, es decir a todos los que se dedican a una actividad o a varias actividades relacionadas.

Organización producto/mercado: con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. (CAROLINA, 2013)

Mediante la observación y encuestas se logró establecer el siguiente organigrama, aunque es importante reiterar que realmente no existen actividades exclusivas para ningún empleado, por lo cual los empleados deben estar familiarizados con todas las actividades de la empresa y de sus compañeros, para poder reemplazar y ayudar a cualquier compañero, adaptándose siempre a las necesidades del cliente y del negocio.



**Gráfico 22**

**Elaborado por:** Wilson Egas

## Comercialización

Tomando en consideración lo antes mencionado, se recomienda a OM Cía. Ltda., el siguiente plan de marketing, para un periodo de 5 años con revisiones anuales:

- a. Posicionar la marca en el mercado nacional
- b. Poner en marcha un sistema de atención al cliente online
- c. Incrementar 2 nuevos clientes fijos al año por los próximos 5 años
- d. Incremente la afluencia de clientes temporales en un 4% anual.

Para alcanzar estos objetivos se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a. Promocionar la marca OM Cía. Ltda., en revistas especializadas en comercio exterior y afines al producto.
- b. Ofrecer descuentos entre el 5% y 10% a los clientes que cancelan sus obligaciones en un plazo menor a los 10 días, desde el momento que reciben los

documentos relacionados al trámite. Siempre respetando los mínimos establecidos por la SENAE.

- c. Ofrecer un chat interactivo en redes sociales en tiempo real a los clientes de la empresa.
- d. Enviar notificaciones diarias a los clientes del estado de sus trámites..
- e. Contactar de manera personal con los potenciales clientes y solicitar citas con los gerentes o propietarios de las empresas, para ofrecer los servicios que brinda la empresa.

INFORME		
	HALLAZGOS	PROPUESTAS
PLANEACIÓN	No existe un plan estratégico de la organización	Reunirse con empleados y socios para analizar, desarrollar e implementar el plan estratégico sugerido anteriormente.
	La misión y visión a pesar de haber sido planteadas por escrito, no han sido comunicadas de manera correcta al personal, existe un conocimiento general de la misión y visión pero no es exacto.	Comunicar la misión y visión a los empleados de manera oral y vía mail. Realizar señalética con la misión y visión de la empresa para colocar en la oficina. Realizar reuniones trimestrales con los trabajadores de la empresa en las cuales se indique la importancia de la misión y visión como las bases de la compañía.
	No existe documentación en la que consten los objetivos de la empresa, cada empleado plantea diferentes objetivos, relacionados principalmente a la satisfacción del cliente.	Analizar, mejorar e implementar los objetivos planteados anteriormente.
	No existe documentación en la que consten las estrategias de la empresa, cada empleado plantea diferentes estrategias.	Realizar estrategias basadas en la misión y los objetivos planteados, siendo acciones claras y direccionadas que permitan alcanzar mejores resultados empresariales
	Existe documentación de políticas de la empresa, pero éstas no son consideradas por los colaboradores de la empresa	Ratificar las políticas con los empleados en una reunión e implementar nuevas políticas que beneficien tanto a los empleados como a la empresa
	No existen planes para ofrecer nuevos servicios a los clientes.	Realizar una reunión con el personal donde se planteen nuevos servicios afines, para desarrollar e implementar al menos uno, para generar más ingresos para la empresa
	No existe documentación en la que se defina claramente un organigrama de la compañía	Respetar el organigrama planteado anteriormente.
ORGANIZACIÓN	La junta de accionistas se encuentra conformada por los mismos trabajadores de la empresa, siendo la gerente general la accionista mayoritaria, por lo cual la junta no tiene ninguna incidencia para la toma de decisiones.	La junta general debe ser más proactiva dentro de la compañía, todos los socios deben colaborar al desarrollo institucional y económico de la empresa
	La Gerente General es el Agente de Aduanas, si esta desaparece, desaparece la empresa.	Se deben realizar todos los ajustes y esfuerzos necesarios para calificar a la empresa como Agente de Aduanas.
	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, los trabajadores son escogidos no por sus capacidades sino por la relación familiar.	Capacitar a los empleados que no cumplan con las metas planteadas para el personal. Separar la parte empresarial de la familiar para que las decisiones que se tomen sean estrictamente relacionadas con el negocio, y sean beneficiosas para la empresa.
	No existen perfiles de puesto, actividades, procedimientos, responsabilidades a cumplir por cada trabajador, cada empleado realiza las funciones que considera necesarias y las que se les va asignando según las necesidades.	Realizar perfiles de puesto, delimitar claramente las actividades, procedimientos y responsabilidades para cada puesto de trabajo
	No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados, esto no permite conocer la eficiencia ni eficacia de los mismos.	Realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la empresa, para de esta forma comprobar el grado de cumplimiento de las obligaciones y metas del personal.
	No hay documentación que enmarque los valores y ética de la empresa y que deben seguir los	Analizar, mejorar e implementar los valores y ética empresariales planteados anteriormente.
	No se realizan estudios ni propuestas para una administración más efectiva.	Capacitar a la administración de la empresa para que cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para promover el desarrollo institucional económico de la empresa
DIRECCIÓN	Las decisiones empresariales son parcializadas por las relaciones familiares existentes en la empresa, lo que se ha visto reflejado en una complicada situación financiera e inconformidad por parte del personal que forma la empresa	Separar completamente lo familiar de lo empresarial, para que exista una comunicación abierta dentro de la compañía, donde se puedan discutir los problemas empresariales de manera imparcial, sin que esto merme las relaciones familiares.
	Las relaciones familiares complican la comunicación interna de la empresa, pues se teme que esto pueda afectar el entorno familiar, por lo cual no se expresan libremente los trabajadores de la compañía	Fortalecer la cultura organizacional dentro de la empresa, fomentando la justicia entre empleados y separando las relaciones familiares, fortaleciendo el compromiso con la empresa de cada empleado.
	No se realizan reuniones con el contador de la empresa para analizar la situación económica de la compañía	Realizar reuniones trimestrales con el contador de la empresa para analizar la situación económica de la empresa y desarrollar planes para el mejoramiento financiero, e implementar los correctivos necesarios a tiempo.
CONTROL	Las recompensas económicas no son para todas las áreas de la empresa y no van relacionadas con el desempeño del empleado lo que causa inconformidad entre los trabajadores	Analizar e implementar recompensas económicas para todos los empleados en base al cumplimiento de metas establecidas y corroboradas con las evaluaciones de desempeño.
	No existe documentos en el que se especifiquen los controles que se deben realizar por cada área, los controles son realizados manualmente.	Poner por escrito los controles existentes en un documento para que éstos sean conocidos y respetados por toda la organización, elaborar señalética, al igual que de la misión y visión.
	No existe un control sobre gerencia.	Establecer metas para analizar y validar las decisiones tomadas por gerencia, esto debe ser revisado por la junta general de accionistas.
	No existe un control claro del efectivo, se manejan cuentas y tarjetas personales para el pago de gastos empresariales, se mezclan gastos. La separación de funciones existe pero no siempre es respetada, debido a las relaciones familiares	Separar las cuentas personales y empresariales completamente, para esto se recomienda abrir una cuenta corriente para manejar todo el efectivo de la empresa. Respetar la separación de funciones existente, dejando de lado las relaciones familiares.

Gráfico 23

Elaborado por: Wilson Egas

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

1. En un mundo cada vez más globalizado, el comercio exterior es de suma importancia para el desarrollo económico, político y social de los países, no siendo la excepción el Ecuador. La prestación de servicios de nacionalización de mercaderías es un pilar fundamental en el desarrollo del comercio internacional, puesto que sin empresas o personas naturales denominadas Agentes de Aduana, quienes trabajan conjuntamente con el Estado ecuatoriano para liberar la mercadería que ingresa o sale del país no existirían importaciones ni exportaciones de nuestra nación, aislándonos del resto del mundo, recibiendo menos ingresos y limitando la economía del país.
2. Los Agentes de Aduana del Ecuador, no se encuentran unificados en una gran organización a nivel nacional, lo que limita sus posibilidades de negociación en cuanto a beneficios de ley, rubros a cobrar por trámites realizados, facilidades para los trámites, mejores sistemas informáticos, entre otros, que faciliten su trabajo. Los Agentes de Aduana del Ecuador se pelean entre sí e incumplen las normas establecidas por la ley, en relación a los cobros de una tarifa mínima, con el objeto de quitar los clientes a sus colegas, afectando de esta forma el mercado de servicios.

3. La empresa auditada, si bien se encuentra constituida como una compañía de responsabilidad limitada, tiene como característica principal el hecho de ser una empresa familiar, lo cual ha determinado que primen los intereses familiares sobre los intereses técnicos y organizacionales, que deben corresponder a una compañía. Este manejo de corte familiar, ha determinado que no exista un jerárquico control de actividades de los empleados, se mezclen en la contabilidad ingresos y egresos de la empresa con ingresos y egresos familiares, se tolere el uso de fondos de la empresa para usos personales y familiares, predominen en las decisiones gerenciales aspectos familiares y no técnico-empresariales. Siendo esta la principal debilidad de la empresa.
4. La empresa no se encuentra calificada como Agente de Aduana, quien se encuentra calificada es la Gerente General, esto es un problema grave para el desarrollo empresarial, puesto que la empresa depende completamente de una persona para el funcionamiento del negocio. Esto genera incertidumbre entre los trabajadores y socios de la empresa que no cuentan con la certeza de la continuidad de la empresa si algo llegase a ocurrirle a la Gerente General.

#### 4.2. RECOMENDACIONES

1. De manera inmediata, todos los miembros de la organización deben respetar el organigrama de la empresa, con la Junta General a la cabeza en la toma de decisiones, seguidos por la Administración, que deberá controlar y administrar los departamentos de la empresa, asignando responsables, con el fin de esclarecer las actividades y obligaciones de las diferentes áreas, optimizando los recursos de la compañía.



2. Gerencia, conjuntamente con el personal de la empresa, deben en el plazo de 15 días, aceptar, desarrollar y fortalecer el plan estratégico propuesto para la compañía, para el período 2015-2020, de tal manera de contar con lineamientos, normas y reglas claras que permitan alcanzar objetivos y faciliten la toma de decisiones administrativas que mejoren las operaciones de la empresa, separando completamente las relaciones familiares.
3. En el plazo máximo de 20 días, Gerencia, junto con el resto de empleados de la compañía, deben desarrollar por escrito y acatar el manual de políticas de la empresa, ya existentes, en el que constarán necesariamente las políticas de control, con el propósito de que todos se encuentren familiarizados e identificados con estas políticas, basadas primordialmente en los valores éticos y morales.
4. Gerencia General, debe establecer en el plazo de 1 mes, los perfiles de puestos, es decir, recopilar los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de cada empleado dentro de la empresa: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad necesarias. Esto permitirá delimitar las responsabilidades de cada empleado, y facilitará las evaluaciones de desempeño de cada uno, que se deberán realizar al menos una vez al año, para de esta forma garantizar que los empleados estén efectuando su trabajo con eficiencia y eficacia. El perfil de puesto debe ser la base en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

5. En el plazo de 2 meses, Gerencia, junto con el auxiliar de aduana de campo y el asistente contable, desarrollarán y fortalecerán el servicio de transporte, no sólo para los importadores que utilizan los servicios de nacionalización de la empresa, sino para terceros. Esto permitirá que la empresa no dependa exclusivamente de los ingresos por trámites de aduana, sino que también tenga ingresos por este servicio. La empresa debe facturarlos como logística y cobrar IVA, puesto que no se encuentra autorizada como empresa de transporte por la Agencia Nacional de Tránsito.
6. Gerencia, en conjunto con el departamento contable, deben implementar y desarrollar el plan de comercialización planteado, en un plazo no mayor a 3 meses; pues hay que aprovechar el incremento de regulaciones establecidas por la SENA, que han determinado que los servicios de la empresa sean más indispensables para las personas interesadas en realizar comercio exterior, y que necesitan la guía precisa de un Agente de Aduana para cumplir con todos los requerimientos de importaciones y exportaciones. La empresa, manteniéndose siempre en el marco legal, debe buscar alternativas de clasificación arancelaria, de tal forma que sus clientes paguen el menor valor posible en cada importación; revisando los valores de las salvaguardias que gravan a éstas, para clasificar las mercaderías, de manera exacta y más favorable para el cliente.
7. Gerencia, junto con el contador externo de la empresa, en el plazo de 3 meses, deben establecer los paquetes salariales para futuros empleados y validar que los actuales estén dentro del perfil seleccionado, y que sus remuneraciones estén acordes con sus responsabilidades y actividades.

8. En el plazo máximo de 12 meses, Gerencia y Presidencia, deberán constituir legalmente a la empresa OM Cía. Ltda., como Agente de Aduana, cumpliendo los requisitos establecidos en la Resolución de la SENAE N° DGB-0409 Capítulo III Art. 6 Literal b. Para esto, la empresa debe iniciar el trámite respectivo, cambiando su objeto social, en el sentido de que éste, es “la prestación de servicios como Agente de Aduana”, con lo cual no tendrá ningún impedimento para continuar el proceso y ser calificada como Agente de Aduana. El beneficio principal de calificar a la empresa como tal es abrir la posibilidad de que la compañía Agente de Aduana, perdure en el tiempo.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- AMEDIRH CONTENIDOS. (17 de AGOSTO de 2011). *MICHAELPAGE*. Recuperado el 2 de JUNIO de 2014, de [http://www.michaelpage.com.mx/productsApp\\_mx/PDF\\_MP/1109-Septiembre%20de%202011/RECURSOS%20HUMANOS%20el%20pilar%20fundamental%20para%20el%20desarrollo%20de%20las%20compañ%C3%ADas\\_Amedirh.pdf](http://www.michaelpage.com.mx/productsApp_mx/PDF_MP/1109-Septiembre%20de%202011/RECURSOS%20HUMANOS%20el%20pilar%20fundamental%20para%20el%20desarrollo%20de%20las%20compañ%C3%ADas_Amedirh.pdf)
- ANONIMO. (12 de JUNIO de 2010). *GERENCIE.COM*. Recuperado el 3 de JUNIO de 2014, de <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- BERJANO, X. (13 de JUNIO de 2013). *MEDITERRANEAN CONSULTING*. Recuperado el 25 de MAYO de 2014, de <http://mediterranean-consulting.com/blog/2013/06/13/reflexiones-sobre-la-consultor%C3%ADa-estratégica>
- BUCHELI, R. (26 de 12 de 2013). *ASOCIACION DE EXPORTADORES DE BANANO DEL ECUADOR*. Recuperado el 21 de 3 de 2014, de [http://www.aebe.com.ec/data/files/noticias/Noticias2013/2doSemestre/BalanzaComEcuador\\_Ene-Oct2013yalmás.pdf](http://www.aebe.com.ec/data/files/noticias/Noticias2013/2doSemestre/BalanzaComEcuador_Ene-Oct2013yalmás.pdf)
- CAROLINA. (24 de JULIO de 2013). *BLOGSPOT*. Recuperado el 1 de JUNIO de 2014, de <http://trabajos-carolina.blogspot.com/p/estructura-organizacional-la-estructura.html>
- CARRETO, J. (23 de FEBRERO de 2009). *BLOGSPOT*. Recuperado el 18 de MAYO de 2014, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>
- CHIAVENATO, I. (2011). *PLANEACION ESTRATEGICA FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- CONSECO, D. (2007). *LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO PARA LA EVALUACION Y CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR DEL CONSORCIO BIMBO PACHUCA S.A. DE C.V.* PACHUCA: UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.
- CULTURAL S.A. (2000). *DICCIONARIO DE COMERCIO EXTERIOR*. MADRID: CULTURAL S.A.
- DAVALOS, N. (1981). *ENCICLOPEDIA BASICA DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y AUDITORIA*. QUITO: ECUADOR.
- DELOITTE. (1 de 1 de 2013). Recuperado el 21 de SEPTIEMBRE de 2013, de DELOITTE: [http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/servicios/enterprise-risk-services/auditoria-interna/](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/servicios/enterprise-risk-services/auditoria-interna/)
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (1 de ENERO de 2014). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Recuperado el 2 de JUNIO de 2014, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- FLACSO. (2005). *COMERCIO EXTERIOR: ALTERNATIVAS PARA ECUADOR*. (J. PONCE LEIVA, Ed.) QUITO: EDICIONES ABYA-YALA.
- FLORES, P. E. (25 de NOVIEMBRE de 2005). *MAILXMAIL.COM*. Recuperado el 13 de OCTUBRE de 2013, de MAILXMAIL.COM: <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/importancia-auditoria>

- FRANKLIN, E. (2007). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA* (SEGUNDA EDICION ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION .
- GONZALES, J. A. (1986). *COMPENDIO ADUANERO*. GUAYAQUIL: ANDINA EDICIONES.
- GUAJARDO, D. (10 de 2 de 2011). ¿POR QUE ES IMPORTANTE EL COMERCIO INTERNACIONAL? *DIARIO COMEX*.
- HARO, H. (9 de JUNIO de 2014). INTRODUCCION GENERAL A LA SITUACION FINANCIERA DE OM CIA. LTDA. (W. EGAS, Entrevistador)
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. (1 de ENERO de 2008). <http://vision.imcp.org.mx>. Recuperado el 2 de JUNIO de 2014, de [http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que\\_es\\_Vision\\_-\\_ANEXO\\_Articulo\\_Revista\\_IMCP.pdf](http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_Vision_-_ANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf)
- JIMENEZ, Y. (10 de SEPTIEMBRE de 2008). *GERENCIE.COM*. Recuperado el 2 de JULIO de 2014, de <http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- LEONARD, W. P. (1971). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA*. MEXICO: DIANA S.A.
- MALDONADO E, M. K. (2003). *AUDITORIA FORENSE*. QUITO: EDITORA LUZ DE AMERICA.
- MALDONADO E, M. K. (2011). *AUDITORIA DE GESTION*. QUITO, ECUADOR: PRODUCCIONES DIGITALES ABYA-YALA.
- MANCILLAS, E. (1 de ENERO de 2001). *LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA: UN ENFOQUE CIENTIFICO* . MEXICO: TRILLAS. Recuperado el 3 de JULIO de 2014, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/audiadmon1/3.pdf>
- MORA, C. (19 de ABRIL de 2009). *LACOCTELERA.NET*. Recuperado el 5 de JUNIO de 2014, de <http://temas-gerenciales-modernos.lacocelera.net/post/2009/04/19/la-importancia-y-alcance-la-tecnologia-la-realidad-actual>
- MUÑOZ, R. (2010). *MARKETING EN EL SIGLO XXI*. MADRID: CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS.
- MYRIAM. (2 de MAYO de 2010). *ALEGA*. Recuperado el 5 de JUNIO de 2014, de <http://www.alega.com.ar/Diccionario/C/8152.php>
- ORDOÑEZ, D. (2012). *EUMED.NET*. Recuperado el 21 de 3 de 2014, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/ddoi.html>
- PRO ECUADOR. (2013). *PROECUADOR*. (D. C. INVERSIONES, Ed.) Recuperado el 23 de 3 de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC\\_GC2013\\_ECUADOR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf)
- PUBLICOMUNICACION. (1 de ENERO de 2012). *PUBLICOMUNICACION* . Recuperado el 22 de JUNIO de 214, de <http://www.publicomunicacion.com/blog/por-que-realizar-un-plan-de-marketing>
- RACINEZ, G. (14 de OCTUBRE de 2013). (W. EGAS, Entrevistador)
- RIOS, D. (11 de FEBRERO de 2008). *BLOGSPOT*. Recuperado el 30 de MAYO de 2014, de <http://danilorios-seminariogerencia.blogspot.com/2008/02/importancia-de-los-objetivos-de-la.html>
- SENAE. (1 de 7 de 2013). *SENAE*. Recuperado el 21 de 3 de 2014, de [http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe\\_Gestion\\_2013\\_01.pdf](http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2013_01.pdf)
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR. (1 de 1 de 2011). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR: <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>
- SILVA MANTILLA, W. (2013). *APUNTES DE AUDITORIA OPERATIVA*. QUITO. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS . (1 de 1 de 2013). Recuperado el 21 de SEPTIEMBRE de 2013, de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS : <http://www.supercias.gob.ec>

- THOMPSON, I. (4 de ABRIL de 2006). *PROMONEGOCIOS.NET*. Recuperado el 30 de MAYO de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. (3 de ENERO de 2012). *MOODLE UNID*. Recuperado el 5 de JULIO de 2014, de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/unida/RH/AU/AUS01/AU01\\_Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/RH/AU/AUS01/AU01_Lectura.pdf)
- UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR. (1 de SEPTIEMBRE de 2006). *BIBLIO UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR*. Recuperado el 22 de MAYO de 2014, de [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan\\_estr/7.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/7.pdf)
- VITERI, I. C. (1 de ENERO de 2013). *CONSULTORES VITERI Y ASOCIADOS*. Recuperado el 13 de OCTUBRE de 2013, de CONSULTORES VITERI Y ASOCIADOS: <http://consultoresviteri.com.ec/index.php/es/eventos-y-publicaciones/69-importancia-de-la-auditoria-administrativa>

## ANEXOS

### Anexo I

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA

FORMULA 
$$\frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q}$$

N: es el tamaño de la población o universo

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: error muestral deseado

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q: proporción de individuos que no poseen esa característica es decir 1-p

N: tamaño de la población

	Nivel de	
K=	1.96	confianza= 95%
e=	6%	
p=	0.5	
q=	0.5	
N=	559	

#### RESULTADO

Muestra= 
$$\frac{536.8636}{2.9692}$$

**Muestra = 181**

**REVISION TRAMITES OM AÑO 2013 - METODO MUESTREO ALEATORIO SIMPLE**

Nº.	TRAMITE A SER REVISADO	DOCUMENTOS IMPORTACION ADJUNTOS	FACTURAS CUMPLEN CON SRI	FACTURAS CUMPLEN CON REQUISITOS SENAE	COPIA DEL DEPOSITO/CHEQUE DEL COBRO	SELLO DE PAGADO	REGISTRO CONTABLE DEL COBRO	CLASIFICACION ARANCELARIA OK	MERCADERIA LIBERADA EN 7 DIAS
1	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	5	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4	6	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5	9	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
6	12	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7	13	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
8	15	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9	16	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
10	18	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11	24	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
12	26	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
13	34	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
14	36	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
15	37	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
16	39	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
17	41	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
18	43	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
19	45	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
20	46	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
21	51	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
22	54	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
23	58	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
24	60	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
25	62	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
26	72	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
27	73	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
28	74	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
29	75	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
30	80	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
31	83	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
32	85	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
33	86	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
34	87	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
35	91	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
36	95	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
37	98	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
38	102	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
39	106	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
40	107	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
41	108	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
42	109	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
43	114	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
44	115	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
45	117	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
46	118	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI
47	120	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
48	124	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
49	126	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
50	132	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
51	135	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
52	141	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
53	142	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
54	143	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
55	144	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
56	145	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
57	147	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
58	148	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
59	150	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
60	152	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI



No.	TRAMITE A SER REVISADO	DOCUMENTOS IMPORTACION ADJUNTOS	FACTURAS CUMPLEN CON SRI	FACTURAS CUMPLEN CON REQUISITOS SENAE	COPIA DEL DEPOSITO/CHEQUE DEL COBRO	SELLO DE PAGADO	REGISTRO CONTABLE DEL COBRO	CLASIFICACION ARANCELARIA OK	MERCADERIA LIBERADA EN 7 DIAS
61	153	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
62	155	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
63	163	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
64	172	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
65	178	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
66	180	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
67	186	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
68	193	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
69	194	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
70	199	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
71	208	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
72	210	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
73	213	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
74	220	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
75	225	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
76	237	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
77	238	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
78	239	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
79	240	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
80	241	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
81	246	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
82	249	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
83	250	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
84	259	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
85	261	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
86	263	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
87	264	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
88	267	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
89	268	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
90	269	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
91	274	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
92	279	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
93	280	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
94	283	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
95	285	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
96	287	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
97	288	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
98	289	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
99	290	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
100	291	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
101	293	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
102	295	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
103	296	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
104	304	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
105	309	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
106	313	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
107	315	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
108	318	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
109	323	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
110	324	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
111	329	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
112	334	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
113	339	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
114	342	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
115	347	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
116	349	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
117	350	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
118	352	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
119	365	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
120	366	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
121	370	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

No.	TRAMITE A SER REVISADO	DOCUMENTOS IMPORTACION ADJUNTOS	FACTURAS CUMPLEN CON SRI	FACTURAS CUMPLEN CON REQUISITOS SENAE	COPIA DEL DEPOSITO/CHEQUE DEL COBRO	SELLO DE PAGADO	REGISTRO CONTABLE DEL COBRO	CLASIFICACION ARANCELARIA OK	MERCADERIA LIBERADA EN 7 DIAS
122	379	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
123	384	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
124	385	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
125	390	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
126	395	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
127	396	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
128	400	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
129	401	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
130	404	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
131	406	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
132	407	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
133	414	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
134	424	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
135	425	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
136	427	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
137	429	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
138	440	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
139	443	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
140	445	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
141	449	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
142	452	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
143	453	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
144	456	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
145	457	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
146	458	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
147	460	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
148	462	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
149	463	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
150	468	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
151	470	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
152	473	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
153	481	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
154	482	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
155	489	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
156	490	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
157	492	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
158	498	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
159	499	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
160	501	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
161	502	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
162	503	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
163	504	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
164	505	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
165	508	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
166	509	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
167	511	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
168	512	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
169	517	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
170	529	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
171	539	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
172	544	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
173	545	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
174	546	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
175	547	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
176	548	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
177	551	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
178	553	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
179	554	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
180	556	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
181	559	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL SI		181	181	181	140	179	180	180	180
TOTAL NO		0	0	0	39	2	1	1	1
TOTAL SI %		100%	100%	100%	77%	99%	99%	99%	99%
TOTAL NO %		0%	0%	0%	23%	1%	1%	1%	1%

## Anexo II

## MATRIZ DE RIESGO

PREGUNTA No.	M.MARTINEZ/ GERENTE	G.RACINEZ/ AUXILIAR	J.RACINEZ/ AUXILIAR	M.RACINEZ/ AUXILIAR	M.OLIVO/ AUXILIAR	H.HARO/ CONTADOR	TABULACION	RE/PREGUNTAS	RESPUESTAS/RE/ PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
PLANAECION											
1	a.(NO)/(b.(SI)/(c.(SI	a.(SI)/(b.(NO)/(c.(NO)/(	a.(NO)/(b.(NO)/(c.(SI/(	a.(NO)/(b.(NO)/(c.(SI/(	a.(SI)/(b.(NO)/(c.(N/A/(	a.(SI)/(b.(NO)/(c.(NO)/(	PERMANENTES(SI(50%(NO(50%( UNICOS(SI(17%(NO(83%(/ CONTINGENTES(SI(50%(NO(33%(N/A/( 17%		NO(EXISTE(UN(DOCUMENTO(QUE(INDIQUE(LOS( PLANES(QUE(DESARROLLA(LA(ORGANIZACIÓN,( MEDIANTE(OBSERVACION(SE(LOGRA(IDENTIFICAR( QUE(LA(EMPRESA(DESARROLLA(UNICAMENTE(PLANES( CONTINGENTES(UNA(VEZ(SE(PRESENTAN(LOS( PROBLEMAS(//	PLANES(Y(PROYECTOS(	
2	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI.(67%(NO.(33%(	INDIQUE(LA( MISION(DE(LA( EMPRESA	FACILITAR(LAS( ACTIVIDADES(DE( COMERCIO( EXTERIOR		MISION(Y(VISION
3	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI.(67%(NO.(33%(				
4	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI.(50%(NO.(50%(	COMO(SIRVE(LA( CRECIMIENTO(DE( MISION(DE(GUIA(LA(EMPRESA( PARA(SUS( PARA( ACCIONES( SATISFACER(AL( SE(ENCUENTRA(UN(DOCUMENTO(DONDE(SE( DIARIAS( CLIENTE( ENCUENTRAN(PLANTEADAS(LA(MISION(Y(VISION(DE(			
5	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI.(67%(NO.(33%(	INDIQUE(LA( VISION(DE(LA( EMPRESA( CRECIMIENTO(DE(LA(EMPRESA.(EL(PERSONAL(DE(OM(NO( CONOCE(LA( MISION(Y(VISION(PLANTEADAS.(PERO(EN(GENERAL(SE(			
6	SI	N/A	SI	SI	N/A	SI	SI.(67%(N/A.(33%(	EMPRESA( MAS(CLIENTE( ENTIENDE(EL(GIRO(DE(NEGOCIO(Y(EL(OBJETIVO(DE(L( MISMO.(//			
7	SI	N/A	SI	SI	N/A	SI	SI.(67%(N/A.(33%(				
8	RESPONSABILIDA( CONFIANDO(EN(EL( PERSONAL( CAPACITANDO(LOS	NO(EXISTE(UNA( VISION(EN(PLANTA	LA(ACTITUD(Y( DESEMPEÑO(DE(L( GERENTE	CON(LA(ACTITUD(Y( ACTUACION(DE(LA( GERENTE	NO(SE(TRANSMITE( OBJETIVOS(Y(METAS( SE(DESCONOCE	HACIENDO( CONOCER( TRAZADOS(EN( BUSCA(DE( PLANIFICACION(		CUALES(SON(LAS( ACTITUDES(DE( EJEMPLO(DE( GERENCIA(QUE( HONESTIDAD(Y( TRANSMITEN(LA( RESPONSABILIDA MISION(Y( D( VISION(			

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
9	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI. 67% NO. 33%				
10	SI	N/A	SI	SI	N/A	SI	SI. 67% N/A. 33%				
11	b.	N/A	a.	a.	N/A	a.	CORTO 50% MEDIANO 17% N/A 33%				
12	*CUMPLIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES *GENERAR BENEFICIOS Y UTILIDADES A TRAVES DEL EJERCICIO ECONOMICO DE LA EMPRESA *CAPACITACION A TODOS LOS EMPLEADOS EN COMERCIO EXTERIOR	AUNQUE NO SON EXPLICITOS ES BRINDAR UN SERVICIO DE EXCELENCIA EN BUSCA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	*SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE*GENERAR UTILIDADES PARA EMPRESAS	*SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES*GENERAR UTILIDADES POR EL TRABAJO	DESCONOCZO	ENTREGAR UN ASESORAMIENTO SOBRE SU CAMPO A TODOS SUS CLIENTES DANDOLES CONFIANZA Y SEGURIDAD DE OBTENER RESULTADOS POSITIVOS	EL 75% DEL PERSONAL CONCUERDAN EN SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES PARA OBTENER BENEFICIOS ECONOMICOS PARA LA EMPRESA				
13	POR LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES	N/A	SE LOGRA OBTENER	SE ALCANZA LA SATISFACCION PERO LAS GANANCIAS NO TODAVIA HAY QUE AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	DESCONOCZO	MEDIANTE LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES	LA MITAD DE LOS EMPLEADOS CONSIDERA QUE SE EVALUA EL LOGRO DE OBJETIVOS MEDIANTE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES				
14	MAYOR RESPONSABILIDAD DENTRO DE LOS EMPLEADOS	N/A	SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL SERVICIO	SATISFACCION DE LOS CLIENTES	DESCONOCZO	LOS OBJETIVOS HAN SIDO ALCANZADOS EN SU TOTALIDAD PORQUE SUS CLIENTES SE SIENTEN SATISFECHOS CON LO RECIBIDO	EL 50% DEL PERSONAL CONSIDERA QUE LOS CLIENTES SE ENCUENTRAN SATISFECHOS. EL 33% DESCONOCE EL 17% INDICA QUE LOS EMPLEADOS SON MAS RESPONSABLES				
15	RESPONSABILIDAD, ETICA PROFESIONAL, SEGURIDAD, OBLIGACIONES EN TODO LO REFERENTE A COMERCIO EXTERIOR	N/A	*MEJORAR LA CAPTACION DE LOS CLIENTES*SER MAS COMPETITIVOS EN EL MERCADO	SON LOS MISMOS GENERALES	DESCONOCZO	*EL QUE OFRECE A SUS CLIENTES (ASESORAMIENTO)* LOS PROPIOS DE LA EMPRESA, ECONOMICOS, SOCIAL, FAMILIAR, EMPRESARIAL, LABORAL	CADA EMPLEADO INDICA DIFERENTES OBJETIVOS ESPECIFICOS SIN PLAZOS DE TIEMPO				
16	*MAYOR ETICA *MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS *MEJOR RELACION LABORAL Y DEFINICION DE TAREAS Y FUNCIONES ENTRE LOS EMPLEADOS	N/A	SE ESTA TRABAJANDO EN ESO	N/A	DESCONOCZO	LA EMPRESA ALCANZO CON TODOS SOLO FALTA EL ECONOMICO PORQUE SE PRESENTAN VARIAS DIFICULTADES QUE SE DEBEN SORTEAR					

NO EXISTE UN DOCUMENTO DONDE SE ENCUENTREN DETALLADOS LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. LOS OBJETIVOS INDICADOS POR EL PERSONAL DE OM NO CUENTAN CON PLAZOS DE TIEMPO, Y SON PLANTEADOS PERSONALMENTE Y DIFIEREN UNOS DE OTROS, LOS OBJETIVOS PLANTEADOS SE ENCUENTRAN UNICAMENTE ENFOCADOS EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE. NO EXISTE UN METODO DE EVALUACION ADECUADO PARA VALIDAR LA CONSECUICION DE LOS OBJETIVOS. LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS PLANTEADOS POR EL PERSONAL NO SON MEDIBLES, SIN PLAZOS DE TIEMPO.

OBJETIVOS

PREGUNTA No.	M.MARTINEZ/ GERENTE	G.RACINEZ/ AUXILIAR	J.RACINEZ/ AUXILIAR	M.RACINEZ/ AUXILIAR	M.OLIVO/ AUXILIAR	H.HARO/ CONTADOR	TABULACION)	RE/PREGUNTAS	RESPUESTAS/RE/ PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
17	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI .67%(NO .33%)				
18	SI	N/A	NO	SI	N/A	SI	SI .50%(NO .17%(N/A)33%)				
19	CONTACTO(DIRECTO) Y VIGILANCIA DIRECTA(A TODOS LOS EMPLEADOS MONITOREANDO EL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y METAS	*SATISFACCION(DEL CLIENTE)*MEJORAR (LAS UTILIDADES)* SERVICIO(ANTE Y POST)VENTA	NO SE HA LOGRADO( LLEGAR A LA APLICACIÓN DE JELLAS	CONSEGUIR(MAS) CLIENTES(PARA PODERAR CUBRIR GASTOS) GENERALES(Y)ASI PODERAR ALZANZAR UTILIDADES(PARA TODOS)	DESCONOZCO	DAR(UN BUEN ASESORAMIENTO SOBRE EL CAMPO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA, (CON EL CUMPLIMIENTO, CON) CONOCIMIENTO(Y) EXPERIENCIA( CON COSTO)LO(MAS REAL POSIBLE)	CADA( EMPLEADO) INDICA(DIFERENTES ESTRATEGIAS)		NO EXISTE(UN DOCUMENTO)DONDE SE ENCUENTREN DETALLADAS(LAS ESTRATEGIAS)DE LA ORGANIZACIÓN, CADA( EMPLEADO) PLANTEA(LAS ESTRATEGIAS)QUE( CONSIDERA) NECESARIAS, (LAS ESTRATEGIAS)NO TIENEN(RELACION)CON(LOS OBJETIVOS)DE LA(EMPRESA, (	ESTRATEGIAS	
20	LLAMAR(LA) ATENCIÓN(A)LOS EMPLEADOS(EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS)FUNCIONES	*SATISFACER(A) CLIENTE*SERVICIO ANTE Y POST)VENTA	SE TRABAJA(EN CONSEGUIRLAS	SATISFACCION(DEL CLIENTES	DESCONOZCO	LA(EMPRESA)(A) ALCANZADO(LAS) ESTRATEGIAS) NECESARIAS(PARA POSESIONARSE(EN EL)MERCADO(Y) DEFENDERLO)					
21	N/A	*COSTOS(ALTOS)(Y SERVICIO(DEL CALIDAD)*VARIACION DE(COSTOS(DEL ACUERDO(AL VALOR) DE LA)IMPORTACION *REDUCCION(DEL GASTOS	SE TRABAJA(EN ELLO	SON(LAS)MISMAS LAS(GENERALES	DESCONOZCO	LA(ESTRATEGIA)QUE APLICA(OM)SE SER SERIA(EN SUS) OBLIGACIONES(Y) RESPONSABILIDADE S(EN TODOS)LOS CAMPOS)	CADA( EMPLEADO) INDICA(DIFERENTES ESTRATEGIAS)ESPECIFICAS)				
22	N/A	*COSTOS(ALTOS)(Y SERVICIO(DEL CALIDAD) *VARIACION(DEL COSTOS(DEL ACUERDO(AL VALOR) DE LA)IMPORTACION	MEJORAR(LA) ATENCIÓN(AL CLIENTE	ESTADOS(HACIENDO) LO POSIBLE(PARA AUMENTAR(LA) CARTERA(DEL CLIENTES(BAJANDO COSTOS(PARA COMENZAR(LA) UTILIDAD	DESCONOZCO	TODAS, (PORQUE)DE NO(ALCANZAR(LAS) NO PODRIA MANTENERSE(EN EL MERCADO					

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
23	SI. EL PERSONAL TIENE QUE SER CAPACITADO PARA PODER RESPONSABILIZARSE DE CADA PUESTO DE TRABAJO	SI. SERVICIO PREVIO A LA IMPORTACION (ASESORAMIENTO) COTIZACION DE COSTOS DE IMPORTACION Y REQUISITOS PREVIOS A CUMPLIR CON AUTORIDADES PUBLICAS, RECEPCION/RETIRO DE DOCUMENTOS, PROCESO DE DESADUANIZACION, ENTREGA DE MERCADERIA A CLIENTE	NO	NO	SI	SI. LA EMPRESA PRESTA SUS SERVICIOS DE ASESORAMIENTO EN TRAMITES DE ADUANA Y TODO EMPIEZA CON EL REQUERIMIENTO DE ESTE SERVICIO HASTA CUMPLIR CON EL MISMO	SI. 67% NO. 33%				
24	IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, COMERCIO EXTERIOR, LOGISTICA. ASESORAMIENTO EN CADA TRAMITE ANTES, DURANTE Y DESPUES DE CADA PROCESO DE IMPORTACION Y EXPORTACION.	*SERVICIO COMPLETO DE TRAMITE DE DESADUANIZACION Y DE EXPORTACION DE MERCADERIAS A NIVEL NACIONAL Y ASESORAMIENTO EN COMERCIO EXTERIOR	*ASESORAMIENTO EN COMERCIO EXTERIOR*SERVICIOS DE ADUANAS*SERVICIOS LOGISTICOS	SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR, TODO LO QUE CORRESPONDE A ASESORAMIENTO Y TRAMITES	LA EMPRESA SE DEDICA A LA DESADUANIZACION DE MERCADERIA Y DEMAS PROCESOS DE COMERCIO EXTERIOR	*ASESORAMIENTO EN TRAMITES DE ADUANA*ASESORAMIENTO ADMINISTRATIVO (TRAMITES)*INSCRIPCIONES A INSTITUCIONES*SERVICIO LOGISTICO CE PRODUCTOS	EL 100% DEL PERSONAL DE OM CONCUERDA EN QUE EXISTE UN SERVICIO DE ASESORAMIENTO EN COMERCIO EXTERIOR Y TRAMITES DE ADUANA TANTO IMPORTACIONES COMO EXPORTACIONES			SE ENCUENTRA DOCUMENTACION DETALLANDO EL PROCESO DE NACIONALIZACION DE MERCADERIAS. LA LOGISTICA SE ENCUENTRA COMO PARTE DEL PROCESO DE NACIONALIZACION. NO SE CUENTA CON NINGUNA DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA. LAS DECISIONES SON TOMADAS UNILATERALMENTE POR GERENCIA. REVISAR FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS.	PROCESOS
25	*RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE*RECEPTAR LA NECESIDAD DEL CLIENTE*RECEPCION DE DOCUMENTOS*ELABORACION DEL PRESUPUESTO ECONOMICO ESPECIFICANDO TIEMPO	*PROCESO DE ASESORAMIENTO*PROCESO DE DESADUANIZACION Y/O EXPORTACION*PROCESO POST VENTA	*ASESORAR AL CLIENTE*RECIBIR DOCUMENTACION*PROCESAR EL TRAMITE*LOGISTICA DE ENTREGA	TODO LO QUE SE REFIERE A ASESORAMIENTO	*CONTACTO CON LOS CLIENTES MEDIANTE VIA TELEFONICA E EMAIL*NOTIFICACION SOBRE LOS ESTADOS DE LOS TRAMITES A LOS CLIENTES	LA EMPRESA PARTE DE UNA NECESIDAD DE UN SERVICIO Y LO SATISFACE CON LA CULMINACION DEL MISMO (ASESORAMIENTO DE TRAMITES ADUANEROS)	DIFERENTES PROCESOS PLANTEADOS POR CADA PERSONA				
26	*PLANIFICACION NORMAL Y ESTRATEGICA*ORGANIZAR PERSONAL Y PROCESOS*CONTROL	RECEPCION-OPERACIONES-ADMINISTRACION-CONTABILIDAD-ARCHIVO	N/A	N/A	SE REALIZAN OFICIOS DE GASTOS QUE AL FINALIZAR LOS TRAMITES SE ENVIAN A LOS CLIENTES, POSTERIORMENTE SE DAN 30 A 60 DIAS PARA LA CANCELACION DEL SERVICIO	CUMPLE CON LOS PROCESOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA Y POR ENTES DE CONTROL, FACTURACION, COBRANZAS, CONTABILIDAD ACREEDORES, LABORALES, ETC.	DIFERENTES PROCESOS PLANTEADOS POR CADA PERSONA				

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ/ GERENTE	G. RACINEZ/ AUXILIAR	J. RACINEZ/ AUXILIAR	M. RACINEZ/ AUXILIAR	M. OLIVO/ AUXILIAR	H. HARO/ CONTADOR	TABULACION	RE/PREGUNTAS	RESPUESTAS/RE/PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
27	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI, 50%/NO, 50%				
28	N/A	GENERALES	N/A	N/A	POLITICAS( GENERALES	SON(POLITICAS( GENERALES	GENERALES(50%/N/A)50%				
29	N/A	SI	N/A	N/A	SI	SI	SI, 50%/N/A, 50%				
30	N/A	*CON LA( RETROALIMENTACION( DE(LOS( CLIENTES( *CON LA( REVISION( DE LA( FACTURACION(	N/A	N/A	NO SE(SUPERVISA(	PARA(CADA( TRANSACCION( EXISTE(UN( CONTROL( ESTE( PERMITE(HACER( SEGUIMIENTO( DE( TODAS(LAS( INSTANCIAS( DE LA( MISMA(HASTA(SU( CULMINACION(	DIFERENTES RESPUESTAS(BRINDADA( POR(CADA( EMPLEADO.(				
31	N/A	*DAR(EL( MEJOR( TRATO( AL( CLIENTE( *COSTO( ALTO( *ARCHIVO( COMPLETO( *SERVICIO( AGIL	N/A	N/A	*LOS( HORARIOS( DE( TRABAJO( SON( DE( 9( AM( A( 5( PM( DE( LUNES( A( VIERNES( HORAS( TRABAJADAS( DESPUES( DE( ESTOS( HORARIOS( SE( CANCELAN( POR( SERVICIOS( DADOS( *SE( ESTABLECEN( PRECIOS( DE( ACUERDO( A( SERVICIOS( BRINDADOS(	1. RECIBIR(EL( REQUERIMIENTO( DEL( CLIENTE( 2. (ASESORAR( SOBRE( SU( SOLICITUD( 3. (COSTEAR( SUS( GASTOS( POR( EL( SERVICIO( 4. (CULMINAR( CON( SU( REQUERIMIENTO( 5. (FACTURACION( DEL( SERVICIO( 6. (COBRANZA( 7. (REVISAR( QUE( EL( CLIENTE( SE( SIENTE( SATISFECHO(	DIFERENTES RESPUESTAS(BRINDADA( POR(CADA( EMPLEADO.(	SE( CUENTA( CON( UN( DOCUMENTO( DE( POLITICAS( DE LA( EMPRESA( CON( FECHA( ABRIL( 2015( FIRMADO( POR( TODOS( LOS( EMPLEADOS( DONDE( SE( DETALLAN( LAS( ACTIVIDADES( QUE( DEBEN( REALIZAR( LOS( AUXILIARES( DE( ADUANA( ASI( COMO( TAMBIEN( LOS( MOTIVOS( PARA( PAGOS( ADICIONALES( IESS( COMISIONES( NINGUN( EMPLEADO( MENCIONO( ESTAS( POLITICAS( EN LA( ENCUESTA( ADEMÁS( DE( LAS( POLITICAS( PLANTEADAS( EN( EL( DOCUMENTO( SE( LOGRO( VALIDAR( QUE( EXISTEN( POLITICAS( DE( HORARIOS( DE( TRABAJO( FACTURACION( COBRANZAS( TIEMPOS( DE( RESPUESTA( ATENCION( AL( CLIENTE( ARCHIVO( PAGOS( ILAS( SUPERVISION( DE( LAS( POLITICAS( SE( REALIZA( UNICAMENTE( CUANDO( SE( PRESENTAN( PROBLEMAS( NO( SE( APLICAN( LAS( POLITICAS( PLANTEADAS( ESTAS( SE( INCUMPLEN( CONTINUAMENTE( POR( DECISIONES( GERENCIALES.(	POLITICAS(		
32	N/A	*DAR(EL( MEJOR( TRATO( AL( CLIENTE( *COSTO( ALTO( *ARCHIVO( COMPLETO( *SERVICIO( AGIL	N/A	N/A	LOS( PRECIOS( ESTABLECIDOS( PARA( LOS( SERVICIOS(	TODAS( HAN( SERVIDO( PARA( UN( MEJOR( CONTROL(	DIFERENTES RESPUESTAS(BRINDADA( POR(CADA( EMPLEADO.(				
33	SER( RESPONSABLE( CON( LOS( CLIENTES( CON( LA( SENAE( IESS( SRN( Y( EMPLEADOS	TODAS	N/A	N/A	LOS( PRECIOS( ESTABLECIDOS( PARA( LOS( SERVICIOS(	TODAS( SIEMPRE					
34	MAGDALENA( MARTINEZ	MAGDALENA( MARTINEZ	NO( SE( MANTIENE( POLITICAS( POR( EL( MOMENTO(	N/A	LA( GERENTE( GENERAL(	LA( GERENTE( DE( LA( EMPRESA( QUIEN( DA( EXPLICACIONES( PARA( SATISFACER( AL( CLIENTE	100%( DE( LOS( EMPLEADOS( CON( CUERDA( QUE( QUIEN( SE( ENCARGA( DE( RESOLVER( DUDAS( EN( LA( INTERPRETACION( DE( POLITICAS( ES( LA( GERENTE( GENERAL				
35	N/A	ES( TABLIFICANDO( LAS( POR( ESCRITO( Y( PON( INEDO( EN( CONOCIMIENTO( DE( CADA( UNO( DE( LOS( EMPLEADOS(	PRIMERO( HAY( QUE( DESARROLLAR( LAS(	NO( EXISTEN( POLITICAS( DEFINIDAS( LO( QUE( SE( TIENE( ES( LA( MISION( DE( LA( EMPRESA	ES( ESPECIFICANDO( Y( ADECUANDO( A( LAS( POLITICAS( PARA( CADA( PUESTO(	CON( EXIGIBILIDAD( DE( TODOS( QUIENES( SON( PARTE( DEL( PROCESO(	DIFERENTES RESPUESTAS(BRINDADA( POR(CADA( EMPLEADO.(				

PREGUNTA No.	M.) MARTINEZ/ GERENTE	G.) RACINEZ/ AUXILIAR	J.) RACINEZ/ AUXILIAR	M.) RACINEZ/ AUXILIAR	M. OLIVO/ AUXILIAR	H. HARO/ CONTADOR	TABULACION)	RE/PREGUNTAS	RESPUESTAS/RE/PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
36	SI.	SI. RECEPCION Y REVISION DE DOCUMENTOS PROCESO DE PEDIDO DE VALORES ENTREGA DE MERCADERIA FACTURACION Y COBRO	NO	SI. COMO REALIZAMOS PROCESOS DE NACIONALIZACION DE MERCADERIAS SE DEBE SEGUIR PROCEDIMIENTOS COMO OBTENCION DE DOCUMENTACION PROCESARLA Y DAR EL SEGUIMIENTO RESPECTIVO HASTA QUE ADUANA CIERRE EL TRAMITE	SI. ATENCION AL CLIENTE COMO RECEPCION DE DOCUMENTOS PRESUPUESTO	SI. LOS PROCEDIMIENTOS HAN SIDO ESTRUCTURADOS EN BASE A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA ACERTADAMENTE	SI. (83%) NO. (17%)				
37	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI. (33%) NO. (67%)				
38	NO	NO	NO	NO. SOLO HAY PROCEDIMIENTOS GENERALES Y SEGUN EL CASO SE VUELVEN ESPECIFICOS	NO	SI	SI. (17%) NO. (83%)				
39	a. SI b. SI c. SI d. NO e. SI f. NO g. SI h. SI i. SI j. SI k. NO	TODAS N/A	TODO NO	SI. a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI h. NO i. SI j. SI k. NO	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI h. NO i. NO j. NO k. NO	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI h. NO i. SI j. SI k. NO	a. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) b. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) c. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) d. SI (50%) NO. 34% N/A. (17%) e. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) f. SI (50%) NO. 34% N/A. (17%) g. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) h. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) i. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) j. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%) k. SI (66%) NO. 17% N/A. (17%)		LOS PROCESOS DE TRABAJO LOS LLEVA A CABO CADA EMPLEADO COMO CONSIDERA ES LA MEJOR MANERA PARA REALIZAR SUS FUNCIONES, NO EXISTE UN CONTROL SOBRE ESTOS PROCESOS, LOS PROCEDIMIENTOS SON EFECTUADOS POR CADA EMPLEADO, NO HAY UNA GUIA AL RESPECTO.	PROCESOS	
40	REUNIONES	VERBALMENTE	N/A	SON LOS REGISTROS POR LA AUTORIDAD EN ESTE CASO LA SENAE	MEDIANTE EL SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS	MEDIANTE LA PRACTICA DE INFORMACION A CADA UNO DE LOS EJECUTIVOS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS DESDE CUALQUIER PUNTO DE SERVICIO	DIFERENTES RESPUESTAS BRINDADA POR CADA EMPLEADO.				
41	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI. (50%) NO. 50%				
42	CALIFICACION 10/20	EN EL SERVICIO AL CLIENTE	N/A	TOTALMENTE (YA QUE SI NO SE SIGUEN LOS PROCEDIMIENTOS ES IMPOSIBLE ATENDER A NUESTROS CLIENTES)	LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PERMITEN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	SIN ESTOS PROCEDIMIENTOS NO EXISTIRIA NINGUN CONTROL POR LO QUE TODO SERIA DESORDEN Y NADIE TOMARIA DECISIONES	DIFERENTES RESPUESTAS BRINDADA POR CADA EMPLEADO.				



ORGANIZACIÓN											
PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
1	VER CUESTIONARIO	VER CUESTIONARIO	VER CUESTIONARIO	VER CUESTIONARIO	VER CUESTIONARIO	VER CUESTIONARIO	DIFERENTES RESPUESTAS BRINDADA POR CADA EMPLEADO.				
2	LOS ANTERIORMENTE CITADOS	*GERENCIA*OPERACIONES*Aforo*ENTREGA REVISION DE MERCADERIA*CONTABILIDAD*ARCHIVO* MENSAJERIA	*GERENTE*CONTABLE*LOGISTICA*ADMINISTRATIVA	*GERENCIA*OPERACIONES*CONTABILIDAD*ARCHIVO	CONTABILIDAD MENSAJERIA ARCHIVO OPERACIONES GERENCIA	*GERENCIA*ASESORIA*ADMINISTRATIVA*COMPUTO-LOGISTICA	EL 100% DEL PERSONAL CONCUERDA AREAS: GERENCIA-CONTABILIDAD-OPERACIONES				
3	ASESORAR PREVIO AL EMBARQUE DE LAS IMPORTACIONES	*GERENCIA*OPERACIONES	N/A	N/A	DESCONOZCO	LA EMPRESA DISPONE DE 3 ASESORES CAPACITADOS Y CON AMPLIOS CONOCIMIENTOS EN EL CAMPO LAGERENTE DE LA EMPRESA TIENE EXCELENTES CONOCIMIENTOS PARA ASESORAR	DIFERENTES RESPUESTAS BRINDADA POR CADA EMPLEADO.				
4	TODAS SON PRINCIPALES	PRINCIPALES GERENCIA, OPERACIONES, Aforo, ENTREGA MERCADERIAS SECUNDARIAS: CONTABILIDAD, ARCHIVO, MENSAJERIA	ADMINISTRATIVA	PRINCIPAL: GERENCIA SECUNDARIAS: OPERACIONES-AUXILIARES-CONTABILIDAD-ARCHIVO	LAS PRINCIPALES AREAS SON OPERACIONES Y ADMINISTRACION LAS AREAS SECUNDARIAS SON EL ARCHIVO CONTABILIDAD Y MENSAJERIA	TODAS LAS AREAS SON PRINCIPALES Y NECESARIAS NECESARIAS, SIN ELLAS LA EMPRESA NO FUNCIONARIA	LA MAYORIA DEL PERSONAL CONCUERDA AREAS PRINCIPALES: GERENCIA OPERACIONES SECUNDARIAS CONTABILIDAD				
5	5 EN TOTAL MAS PERSONAL DE APOYO	1, 2 O HASTA 3	2	N/A	1 PARA AREA DE MENSAJERIA 1 ARCHIVO 4 PARA OPERACIONES 1 PARA ADMINISTRACION 1 PARA CONTABILIDAD	10 PERSONAS	DIFERENTES RESPUESTAS BRINDADA POR CADA EMPLEADO.				
6	8 PERSONAS	7	8	6	8 EMPLEADOS	10 PERSONAS	RESPUESTAS DIFERENTES.				
7	*FORTALECER LA ECONOMIA DE LA EMPRESA*MENOS GASTOS*PUBLICIDAD* MAYOR FLUJO DE CLIENTES	BUSCAR NUEVOS CLIENTES PARA TENER UNA MEJOR PARTICIPACION DE MERCADO Y RECUPERAR CLIENTES	*CAPTAR MAYOR CALIDAD DE CLIENTES*MEJORAR EL MANEJO DE LA EMPRESA	*CRECER AUMENTANDO CLIENTES*BAJAR GASTOS*DAR SERVICIO LOGISTICO	NO TIENE	CONSOLIDARSE EN EL MERCADO, COMPETIR Y TRIUNFAR SOBRE LAS EMPRESAS SIMILARES Y ALCANZAR ESTANDARES ALTOS DE SATISFACCION	EL 66% DEL PERSONAL INDICA COMO PROYECTO DE LA EMPRESA LA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES				
8	FORTALECER LA ECONOMIA	BUSCAR NUEVOS CLIENTES	TODOS	AUMENTO DE CLIENTES	N/A	SON TODOS, PORQUE LLEVAN A UN RESULTADO FINAL QUE EL QUE OM BUSCA	LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS INDICA LA BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES PARA FORTALECER LA ECONOMIA				
9	POR LA EFICIENCIA Y RESULTADOS	POR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	NO SE REALIZA	N/A	NO SE EVALUA FORMALMENTE PERO SI MEDIANTE OBSERVACIONES OBJETIVAS	CON RESULTADOS LOGRADOS EN UN PERIODO, ESTOS DEMUESTRAN LA SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA	RESULTADIS				

ORGANIGRAMA

PLANES Y PROYECTOS

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
10	AGENTE FEDATARIO DE ADUANAS, SER SUPER RESPONSABLE EN LO QUE LA SENAE SE REFIERE	*ATENCION AL CLIENTE Y RESOLUCION DE CONSULTAS*OPERACIONES LA TRANSMISION DE DECLARACIONES*..... AL CLINTE*PEDIDO DE VALORES*ENVIIO DE INFORMACION AL CLIENTE ..... Y DE RESUMEN DE SALDOS* NOTIFICACIONES	*MANEJO DE CLIENTES*PROCESOS LOGISTICOS	*SEGUIMIENTO DE TRAMITE*VISTOS BUENOS EN NAVIERAS*PAGO DE GARANTIAS*AFORO*DESPACHO	SOY ASISTENTE LAS TAREAS SON TRABAJO EN EL SISTEMA DE OPERACIONES Y CONTABILIDAD	MI AREA ES LA FINANCIERA Y CONTABLE SE EJERCE UN CONTROL SONE TODAS LAS TRANSACCIONES DE LA COMPAÑIA TANTO DE VENTAS COMO DE COMPRAS Y DE TODO EL PROCESO CONTABLE HASTA FINALIZAR CON LOS ESTADOS FINANCIEROS, ESTOS SON INFORMADOS A LOS ACCIONISTAS, HACIENDO UN ANALISIS FINANCIERO Y LAS RECOMENDACIONES NECESARIAS	CADA EMPLEADO INDICA SUS FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDADES, NO HAY LINEAMIENTOS DE ESTAS.			NO EXISTE NINGUN DOCUMENTO EN EL QUE SE ESPECIFIQUEN LAS FUNCIONES TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE CADA EMPLEADO, LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA REALIZAN TODO TIPO DE ACTIVIDADES DEPENDIENDO LAS NECESIDADES. MEDIANTE OBSERVACION SE LOGRA ESTABLECER QUE LAS FUNCIONES DE GERENCIA SON TOMAR LAS DECISIONES ECONOMICAS DE LA EMPRESA, VALIDAR CLIENTES, MANEJO DOCUMENTACION, RECURSOS HUMANOS LOS AUXILIARES DE ADUANA TIENEN COMO FUNCIONES EL MANEJO DE LOS TRAMITES DE ADUANA, MANEJO LOGISTICO DE LA MERCADERIA, ATENCION AL CLIENTE EL AUXILIAR DE GERENCIA-CONTABILIDAD TIENE FUNCIONES DE COBRANZAS, FACTURACION, LIBRO DIARIO, REALIZAR PAGOS, ENTREGAR Y RECIBIR RETENCIONES EL CONTADOR SE ENCARGA DE REALIZAR DECLARACIONES DE IMPUESTOS, ESTADOS FINANCIEROS, ROLES DE PAGO, PLANILLAS IESS, EL MENSAJERO SE ENCARGA DE RETIRO-ENTREGA DOCUMENTOS, DEPOSITOS-RETROS ARCHIVO SE ENCARGA DE ARCHIVAR DOCUMENTACION DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS SENAE	FUNCIONES TAREAS Y RESPONSABILIDADES
11	DESGLUCE DE TRAMITES, TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS, REVISION DE FACTURACION	ATENCION AL CLIENTE, CONSULTAS, TRANSMISION DE DECLARACIONES, PEDIDO DE VALORES, RESUMEN DE ..... NOTIFICACIONES	DEPENDIENDO DEL MOVIMIENTO DIARIO	*SEGUIMIENTO DE TRAMITE*VISTOS BUENOS EN NAVIERAS*PAGO DE GARANTIAS*AFORO*DESPACHO	LAS ASIGNADAS	ES DIFICIL CUALIFICAR POR CUANTO LAS TAREAS SON MULTIPLES Y NO TIENEN UN TIEMPO FIJO				NO EXISTE UN DOCUMENTO EN EL QUE SE DETALLAN LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS, Y ESTAS VARIAN DEPENDIENDO LAS NECESIDADES DIARIAS.	
12	GERENCIALES	6	N/A	N/A	LAS ASIGNADAS	VARIAS O MEJOR TODAS LAS QUE SE REQUIERE PARA EJERCER UN CONTROL EFICIENTE					
13	SI. SANCIONES	NO	NO	NO	NO	SI, a. Se han dado normas para un mejor control b. Compromiso de cumplir el control c. Exigir una actitud positiva para con sus obligaciones dentro de la organización d) Mejorar el ambiente laboral	SI. 33% NO. 67%			GERENCIA INDICA QUE SE QUIERE IMPLEMENTAR SANCIONES A QUIENES NO CUMPLAN CON SUS OBLIGACIONES, PERO ESTO NO SE PONE EN PRACTICA. LAS SANCIONES NO DEBERIAN SER USADAS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL, DEBERIAN PROPONERSE ACCIONES QUE REFUERZEN LO POSITIVO SIN LLEGAR A LAS SANCIONES, ESTO ES CONTRAPRODUCTIVO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
14	MENOS ESTIMULOS ECONOMICOS A LA DEFICIENCIA LABORAL	N/A	N/A	N/A	N/A	TODAS Y SOBRE TODO SE BUSCA ESTAR INNOVANDO Y CONTROLANDO LA EJECUCION DE LAS MISMAS	LA MAYORIA DE EMPLEADOS INDICA QUE NO HAY SANCIONES				
15	TRABAJO EN BODEGAS	N/A	N/A	N/A	N/A	*EL AREA ADMINISTRATIVA* EL AREA CONTABLE	LA MAYORIA DE EMPLEADOS INDICA QUE NO EXISTEN MEJORAS				
16	EN LA GERENCIA GENERAL	GERENCIA	GERENTE	NO EXISTE EN NUESTRA ORGANIZACION LA REALIZA LA GERENTE	LA GERENTE GENERAL	EN GERENCIA, PORQUE DE AQUÍ SE BUSCA MEJORAR Y OPTIMIZAR EL TIEMPO Y EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS	EL 100% DE LOS EMPLEADOS INDICA QUE GERENCIA SE ENCARGA DE LOS RECURSOS HUMANOS			SE CORROBORA LA INFORMACION MEDIANTE OBSERVACION	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
17	NO	NO. LOS SUELDOS NO SON ..... A LAS FUNCIONES REALIZADAS	N/A	NO	SI. CONTROL DE CALIDAD	SI. EL PERSONAL DE LA EMPRESA NO ES UNA GRAN CANTIDAD, SINO SOLO LOS QUE SE REQUIEREN PARA CUMPLIR LAS FUNCIONES BIEN	SI. 33% NO. 50% N/A. 17%			NO SE CUENTA CON NINGUN SISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS LA EMPRESA NECESITA QUE SE REALICEN ANALISIS DE PUESTOS DONDE SE ESPECIFIQUE CLARAMENTE CUALES SON LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CADA EMPLEADO.	SISTEMAS DE CONTROL
18	SI. CURSOS EMITIDOS POR LA SENAE	NO	SI. CURSOS	NO	NO	NO	SI. 33% NO. 67%			SE LOGRO CORROBORAR QUE LOS EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA HAN RECIBIDO CAPACITACIONES BRINDADAS TANTO POR LA SENAE ASI COMO POR LA CAMARA DE COMERCIO DE QUITO CON EL AFAN DE MANTENERSE AL TANTO DE LAS DIFERENTES REGULACIONES DE ADUANA, GERENCIA ES QUIEN MAS CURSOS HA RECIBIDO YA QUE ES UNA OBLIGACION IMPUESTA POR LA SENAE RECIBIR 150 HORAS DE CAPACITACION ANUAL. G. RACINEZ Y M. MARTINEZ RECIBIERON CAPACITACION EN CHILE.	CAPACITACIONES
19	a. SI b. SI c. SI	a. N/A b. N/A c. N/A	a. N/A b. N/A c. SI	a. SI b. N/A c. SI	a. SI b. SI c. SI	a. SI b. SI c. SI	a. SI 67% N/A. 34% b. SI 33% N/A. 67% c. SI 83% N/A. 17%				
20	LOCAL	N/A	LOCAL	N/A	N/A	N/A	LA MAYORIA DE EMPLEADOS NO RECONOCE EL HABER RECIBIDO CAPACINACIONES				
21	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI. 50% NO. 50%				

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
22	SI	SI. CUANDO SE PRODUCEN INCONVENIENTES SE ME CONSULTA -----	SI. DEPENDE DEL ASUNTO	SI AL MOMENTO DE TRANSPORTE HAY OCASIONES QUE HAY QUE TOMAR DECISIONES INMEDIATAS DEBIDO A LOS TURNOS DE LAS BODEGAS	NO. NO CORRESPONDE CON LAS FUNCIONES DEL PUESTO	NO. DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN HA YN RESPETUO ADMINISTRATIVO, ESTO HACE QUE LA TOMA DE DECISIONES SEA POR PARTE DE GERENCIA	SI. 67% NO. 33%				LIDERAZGO Y DIRECCION
23	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO HAY DOCUMENTO CON PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 100%				RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
24	MAGDALENA MARTINEZ	GERENCIA	N/A	N/A	LA GERENCIA	GERENCIA	67% INDICA GERENCIA				
25	SI	SI	N/A	N/A	SI	SI	SI. 67% N/A. 33%				
26	a. SI b. SI c. SI d. NO	a. NO b. N/A c. N/A d. N/A	a. N/A b. N/A c. N/A d. N/A	a. N/A b. N/A c. SI d. N/A	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. NO b. SI d. SI c. SI	a. SI 33% NO 33% N/A. 33% b. SI 50% N/A. 50% c. SI 67% N/A. 33% d. SI 33% NO 17% N/A 50%				
27	*RECEPCION Y REVISION DE CV* ENTREVISTAS	SE LES INDICA VERBALEMENTE SUS FUNCIONES A CUMPLIR Y RESOLVER SUS CONSULTAS SONORE EL -----	N/A	ES UNA EMPRESA BASICAMENTE FAMILIAR	RECEPCION DE CURRICULOS Y ENTREVISTAS	ENTREVISTA AL PERSONAL CON HOJA DE VIDA DEL ASPIRANTE, ALLI SE CONOCE DEBILIDADES APTITUDES CONOCOMIENTOS PERSONALIDAD Y LUEGO SE EVALUA Y SEPROCEDE A SELECCIONAR O A DAR UN RESULTADO NEGATIVO	CADA EMPLEADO INDICA DIFERENTES RESPUESTAS			NO SE ENCONTRÓ NINGUN DOCUMENTO EN EL QUE SE INDIQUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN NI NINGUNA PRUEBA APLICADA A LOS EMPLEADOS. EL 87% DE LOS EMPLEADOS TIENEN ALGUNA RELACION FAMILIAR.	
28	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI. 67% NO. 33%				NORMAS DE SEGURIDAD
29	SI. MINISTERIO DE TRABAJO, MUNICIPIO Y CUERPO DE BOMBEROS	SI. NORMAS PARA ENTREGA DE MERCADERIAS, ARCHIVO DE TRANSMISIONES (MENAJES,ARCHIVO COMPLETO POR CADA TRAMITE.	NO	NO	SI. NORMAS DE SEGURIDAD DEL MUNICIPIO, BOMBEROS Y MINISTERIO DE TRABAJO	NO	SI. 50% NO. 50%				
30	CADA QUE HAY UNA DEFICIENCIA	N/A	N/A	NINGUNA	1 VEZ AL AÑO	NO				NO SE ENCUENTRA UN DOCUMENTO CON NORMAS INTERNAS, LA EMPRESA SE RIGE POR LAS NORMAS EMITIDAS POR LA SENAE, BOMBEROS Y MUNICIPIO. LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA SON NUEVAS Y CUMPLEN CON TODAS LAS NORMAS DE SEGURIDAD, BRINDAN CONFORT A LOS EMPLEADOS Y FAVORECEN EL DESEMPEÑO.	
31	TODOS LOS DIAS	N/A	N/A	NINGUNA	1 VEZ AL AÑO	N/A	LA EMPLEADOS INDICAN QUE DESCONOCEN O NO SE REALIZAN INSPECCIONES A LAS INSTALACIONES				
32	a. SI b. NO c. SI d. SI e. SI f. SI g. NO h. NO i. SI	a. SI b. SI c. SI d. N/A e. SI f. SI g. SI h. N/A i. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI h. N/A i. SI	a. SI b. NO c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI h. N/A i. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI h. N/A i. SI	a. N/A b. N/A c. N/A d. N/A e. N/A f. N/A g. N/A h. N/A i. N/A	a. SI 66% NO. 17% N/A. 17% b. SI 66% NO. 17% N/A. 17% c. SI 66% NO. 17% N/A. 17% d. SI 50% NO. 34% N/A. 17% e. SI 66% NO. 17% N/A. 17% f. SI 50% NO. 34% N/A. 17% g. SI 66% NO. 17% N/A. 17% h. SI 66% NO. 17% N/A. 17% i. SI 66% NO. 17% N/A. 17%				
33	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI. 17% NO. 83%	PEDIR EVALUACION DEL CONTADOR	NO EXISTE LA EVALUACION	NO SE REALIZAN EVALUACIONES AL PERSONAL	EVALUACION DE DESEMPEÑO
34	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	SI. EL 12 DE ABRIL DEL 2015					CULTURA ORGANIZACIONAL
35	LA ETICA PROFESIONAL Y MORAL	SON LA BASE PARA EL DESARROLLO DE TODAS LAS FUNCIONES	MUY IMPORTANTES	ES LO PRINCIPAL	IMPREDICIBLES	SON MUY IMPORTANTES PARA QUE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONE	MUY IMPORTANTES				
36	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI. 83% NO. 17%				
37	HONRADEZ, RESPETO A SI MISMO	HONESTIDAD, TRATO CORDIAL, BUEN SERVICIO, TRANSPARENCIA	HONESTIDAD, SERVICIO, EFICIENCIA	HONESTIDAD Y SINCERIDAD	LA ETICA EL PROFESIONALISMO	*COLABORACION*RESPETO* CUMPLIMIENTO* FIDELIDAD	HONESTIDAD, RESPETO, SERVICIO			NO EXISTE UN DOCUMENTO CON LAS NORMAS VALORES Y ETICAS QUE DEBEN SEGUIR LOS EMPLEADOS, LOS EMPLEADOS SE GUIAN POR LAS NORMAS BASICAS BRINDADAS POR LA SOCIEDAD Y LAS LEYES ECUATORIANAS.	
38	IMPORTANTE	ES FUNDAMENTAL PARA DAR LA ..... DE LA EMPRESA A LA ORGANIZACIÓN	PRIORITARIA	ES IMPORTATNTE PARA QUE NUESTROS CLIENTES CONFIEEN EN LA EMPRESA	NOS PERMITE EFECTUAR UN TRABAJO DE CALIDAD	ES DE VITAL IMPORTANCIA CADA UNA DE LAS ACTITUDES SON REALIZADAS EN BASE A ESTA CARACTERISTICA PRINCIPAL DE LA VIDA	MUY IMPORTANTES				
39	k.	a. c.	l.	d. h. k.	k.	TODOS					ESTUDIOS Y PROPUESTAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS
40	EL DE CALIDAD	FORMALMENTE NINGUNO, INFORMALMENTE -----	N/A	NINGUNO	1	LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA HA PERMITIDO IR HACIENDO EVALUACIONES CONTINUAS Y PONIENDOLAS EN PRACTICA	QUE ESTUDIO DE CALIDAD SE HA EFECTUADO	NO HAY NINGUN ESTUDIO			
41	\$5.000 ANUAL	N/A	N/A	CERO	\$5000 ANUALES	SE HAN INVERTIDO TIEMPO, DINERO Y SOBRE TODO RECURSOS PROPIOS DE LA EMPRESA.	FACTURA	NO HAY NINGUN ESTUDIO	NO EXISTEN ESTUDIOS NI PROPUESTAS TECNICAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.		
42	N/A	N/A	N/A	N/A	NINGUNO	LOS NECESARIOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION					
43	N/A	N/A	N/A	N/A	NINGUNO	NO SE PUEDEN CUANTIFICAR POR QUE CONSIDERO QUE CON CAMBIO REALIZADO PARA MEJORAR ES UNA PROPUESTA					
44	LA DE CALIDAD	N/A	N/A	N/A	N/A	TODAS LAS IMPLEMENTADAS					

DIRECCION											
PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
1	DANDO BUEN EJEMPLO	PLANTEANDO ALTERNATIVAS VIABLES Y REALIZANDO DE LA MEJOR MANERA POSIBLE MI TRABAJO	SIENDO RESPONSABLE CON MIS RESPONSABILIDADES PERMITO QUE SE CUMPLAN LAS OBLIGACIONES CON NUESTROS CLIENTES	EN LA AGILIDAD Y PUNTUALIDAD	CUMPLIENDO LAS TAREAS ASIGNADAS Y APORTANDO TODOS CONOCIMIENTOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS	LAS RECOMENDACIONES U OBSERVACIONES ENTREGADAS SON EN BASE A EXPERIENCIA ADQUIRIDA POR ELLO SIEMPRE BUSCAN MEJORAR EN TODOS LOS CAMPOS	CADA EMPLEADO INDICA DIFERENTES ACCIONES				CULTURA ORGANIZACIONAL
2	FAMILIAR	LIDERAZGO EN BASE AL EJEMPLO (.....)	GERENCIAL	EJEMPLO DE PROACTIVO Y EMPRENDEDOR	DICTATORIO	EN EL CASO DE OM UN LIDERAZGO ESPECIAL PUES ES EMPRESARIAL PERO CON UN MATIZ FAMILIAR	LIDERAZGO FAMILIAR BASADO EN EL EJEMPLO				LIDERAZGO Y DIRECCION
3	FAMILIAR	N/A	GERENCIAL	EJEMPLO DE PROACTIVO Y EMPRENDEDOR	NINGUNO	LIDERAZGO FAMILIAR MATERNAL					
4	GERENTE EXTERNO A LA FAMILIA	N/A	NO	EJEMPLO E INTELIGENCIA	NO	EMPRESARIAL PROFESIONAL		33% INDICA QUE NO SE HAN PROPUESTO DIFERENTES ESTILOS 17% DESCONOCE 17% INDICA EJEMPLO 33% INDICA EMPRESARIAL PROFESIONAL		LAS DECISIONES EMPRESARIALES SE LAS TOMA PARCIALIZADAS POR LAS RELACIONES FAMILIARES, LO QUE HA PORVOCADO UNA BAJA CALIDAD DE ADMINISTRACION Y MALA SITUACION FINANCIERA. LAS MACRO DECISIONES LAS TOMA EXCLUSIVAMENTE GERENCIA. LA MAYORIA DEL PERSONAL NO ESTA CONTENTO CON LA FORMA EN QUE SE DIRIGE LA EMPRESA.	
5	a. NO b. SI c. SI d. NO e. SI f. SI g. SI	a. NO b. N/A c. SI d. SI e. N/A f. N/A g. SI	a. N/A b. N/A c. SI d. NO e. SI f. N/A g. SI	a. NO b. SI c. SI d. NO e. SI f. SI g. SI	a. NO b. SI c. SI d. NO e. SI f. SI g. NO	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. SI		a. SI 17% NO. 66% N/A. 17% b. SI 66% N/A. 34% c. SI 100% d. SI 34% N/A. 66% e. SI 83% N/A. 17% f. SI 66% N/A. 34% g. SI 83% NO. 17%			
6	NO GERENTE NO FAMILIA	NO. ES UN ESTILO MAS FAMILIAR QUE EMPRESARIAL	NO	SI. EL EJEMPLO ES LA MEJOR PROPUESTA	NO. NO SE EXPLORAN OTRAS OPINIONES Y ALTERNATIVAS PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LA EMPRESA	NO		SI. 17% NO. 83%			

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
7	LA HERRAMIENTA PERFECTA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y LAS METAS PROPUESTAS	EL DECIR VERBALMENTE SUS INQUIETUDES Y/O NECESIDADES	FALTA HACERLO	IMPRTANTISIMO	EJE ESENCIAL PARA EL LOGRO DE METAS	ES VITAL SIN ELLA NO PODRIA FUNCIONAR, TANTO EN LA PARTE INTERNA COMO EXTERNA	HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA COMUNICAR INQUIETUDES Y NECESIDADES				
8	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI. 83% NO. 17%	CUALES SON ESTAS BARRERAS	ESTRUCTURA JERARQUICA, FALTA DE INVOLUCRARSE EN LAS ACTIVIDADES DE LOS OTROS PARA COMPRENDER MEJOR LOS PROCESOS DE CADA UNO,		
9	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI	A. SI b. SI c. SI d. N/A e. SI	a. N/A b. N/A c. N/A d. N/A e. N/A	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI	a. NO b. SI c. SI d. NO e. NO	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI	a. SI 66% NO. 17% N/A. 17% b. SI 83% N/A. 17% c. SI 83% N/A. 17% d. SI 50% NO 17% N/A. 33% e. SI 66% NO 17% N/A. 17%				
10	VERBALES Y NOTIFICACIONES ESCRITAS	COMUNICACIÓN VERBAL DIRECTA	NO SE TIENE CLARO	PUERTAS ABIERTAS ENTRE TODO EL PERSONAL DESDE EL GERENTE HASTA EL MENSAJERO	VERBALES	PARA ENTENDER MEJOR CREO QUE HAY VARIOS TIPOS DE COMUNICACIÓN SIN EMBARGO LAS MAS IMPORTANTES LA ORAL MEDIOS ELECTRONICOS, LA DEL EJEMPLO	VERBAL			LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ES PRIMORDIALMENTE VERBAL Y SE LA REFUERZA CON COMUNICADOS VIA E MAIL A LOS EMPLEADOS. SE CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, SIENDO ESTOS TELEFONO, INTERNET Y TODAS LAS APLICACIONES DE ESTOS A LA COMUNICACION. EN LA EMPRESA EXISTE UNA COMUNICACION ABIERTA ENTRE LOS EMPLEADOS PERO CERRADA CON GERENCIA PUESTO QUE AL NO SEPARAR LO FAMILIAR DE LO EMPRESARIAL LOS HIJOS (EMPLEADOS) NO EXPRESAN ABIERTAMENTE A SU MADRE(GERENCIA) LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES POR RESPETO.	COMUNICACIÓN
11	VERBAL Y CLARO	COMUNICACIÓN DIRECTA	N/A	ESCUCHAR	VERBALES	HOY EN DIA LA COMUNICACIÓN ELECTRONICA, REDES SOCIALES Y TODOS LOS MEDIOS DE ESTE TIPO	VERBAL				
12	E-MAIL	TELEFONO, MAIL, .....	N/A	NINGUNA A MAS DEL CELULAR	COMUNICACIÓN CON CLIENTES VIA E-MAIL	VARIOS SOFTWARES QUE FACILITAN LA COMUNICACIÓN, EL CONTROL Y LA OBTENCION DE RESULTADOS REQUERIDOS	50% E-MAIL				
13	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. SI g. NO	a. SI b. SI c. SI d. NO e. SI f. N/A g. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. NO g. NO	a. SI b. SI c. NO d. NO e. SI f. NO g. NO	a. SI b. SI c. NO d. NO e. SI f. NO g. NO	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI f. NO g. NO	a. SI 100% b. SI 100% c. SI 66% NO 34% d. SI 50% NO. 50% e. SI 100% f. SI 17% NO 64% N/A. 17% g. SI 17% NO. 83%				
14	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI. 100%				
15	a	a-b	b.	a	a	a	DIALOGO 71% DISCUSION 29%				
16	DIALOGO-EDUCACIÓN	CON EL DIALOGO	ES VARIABLE	CONVERSANDO CON LOS IMPLICADOS	DIALOGANDO	MEDIANTE ANALISIS DE PROBLEMAS Y CON EL DIALOGO DE LAS PARTES INVOLUCRADAS	DIALOGO				

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
17	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI 50% NO 50%				
18	ECONOMICA	MOTIVACION ECONOMICA EN EL AREA DE ENTREGA DE MERCADERIAS Y BUSQUEDA DE CLIENTES	ECONOMICO	ECONOMICA	ECONOMICO	PRIMERO RECONOCER EL RESULTADO OBTENIDO Y LUEGO EXALTAR LO REALIZADO INCLUSIVE CON RECONOCIMIENTO ECONOMICO	100% RECOMPENSAS ECONOMICAS				
19	a.NO b.NO c.NO d.SI	a.NO b.N/A c.N/A d.SI	a.SI b.NO c.NO d.SI	a.SI b.SI c.NO d.SI	a.SI b.NO c.NO d.SI	a.N/A b.SI c.SI d. SI	a. SI 50% NO 33% N/A 17% b. SI 33% NO 50% N/A 17% c. SI 17% NO 66% N/A 17% d. SI 100%			EXISTEN RECOMPENSAS ECONOMICAS Y HORARIOS FLEXIBLES DE TRABAJO. LAS RECOMPENSAS ECONOMICAS NO SE DAN EN TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA, SON RECOMPENSAS ESTABLECIDAS UNOCAMENTE PARA LOS AUXILIARES DE ADIANA QUE SE ENCARGAN DE ENTREGAS DE MERCADERIA (PAGOS ADICIONALES POR LOGISTICA) Y LOS TRABAJADORES QUE PERCIEN SUELDOS INFERIORES A 1000 (APORTE AL IESS ASUME EMPRESA).	MOTIVACION E INCENTIVOS
20	a.NO b.SI c.NO d.SI	a.NO b.SI c.NO d.SI	a.SI b.SI c.SI d.SI	a.SI b.SI c.NO d.SI	a.NO b.SI c.NO d.SI	a.NO b.SI c.NO d.SI	a. SI 34% NO 66% b. SI 100% c. SI 17% NO 83% d. SI 100%				
21	NO	NO	SI. ECONOMICOS	SI. INCENTIVOS ECONOMICOS Y RECONOCIMIENTO PERSONAL POR PARTE DEL GERENTE	NO	SI. EL MEJOR INCENTIVO QUE UNA PERSONA PUEDE RECIBIR ES EL RECONOCIMIENTO MORAL, PORQUE ESE EXALTA LAS VIRTUDES COMO EMPLEADO, Y ADICIONAL A ESTA UN RECONOCIMIENTO ECONOMICO	SI. 50% NO.50%				
22	ESTRÉS	ESTRÉS POR LOS TIEMPOS	CONFLICTO	NO	ESTRÉS Y CONFLICTO	PUEDEN GENERAR ESTRÉS	ESTRÉS 57% CONFLICTO 29% NINGUNO 14%				
23	ESPORADICA	ESTRÉS PERMANENTE	ESPORADICA	N/A	ESPORADICA	ESPORADICA	ESPORADICO 66% PERMANENTE 17% N/A 17%				
24	a.NO b.NO c.SI d.SI e.SI f.SI g.SI h.SI	a.SI b.NO c.NO d.NO e.NO f.NO g.NO h.SI	a.SI b.SI c.SI d.SI e.SI f.NO g.SI h.NO	a.N/A b.N/A c.N/A d.N/A e.N/A f.N/A g.N/A h.N/A	a. NO b.NO c.SI d.NO e.SI f.NO g.SI h.NO	a.NO b.NO c.NO d.NO e.NO f.SI g.NO h.SI	a. SI 33% NO 50% N/A 17% b. SI 17% NO 66% N/A 17% c. SI 50% NO 33% N/A 17% d. SI 33% NO 50% N/A 17%			EL ESTRÉS ESPORADICO QUE SE PRESENTA EN LA EMPRESA SE DAN PRINCIPALMENTE POR LA FALTA DE COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA GERENCIA YA QUE LOS EMPLEADOS NO SIENTEN LA CONFIANZA PARA TRANSMITIR LOS PROBLEMAS Y DIFICULTADES LABORALES PARA EVITAR CONFRONTACIONES EN EL AMBITO FAMILIAR.	CULTURA ORGANIZACIONAL
25	SI. REUNIONES ENTRE COMPAÑEROS	NO	NO	N/A	NO	NO. EL ESTRÉS ES CREADO POR CADA PERSONA	SI. 17% NO. 66% N/A 17%				
26	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO.100%				

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
27	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	SI. 100%			LA EMPRESA CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS TECNOLOGICOS NECESARIOS PARA PODER BRINDAR UN SERVICIO ADECUADO A SUS CLIENTES. CUENTA CON COMPUTADORAS PARA CADA EMPLEADO CON ACCESO A INTERNET DE ALTA VELOCIDAD, LOS EMPLEADOS RECIBEN RECARGAS CELULARES PARA PODER MANTENERSE EN CONTACTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE. LA EMPRESA CUENTA CON UN PROGRAMA LLAMADO SOFI QUE FACILITA LAS DECLARACIONES ADUANERAS. EN EL AREA CONTABLE EL CONTADOR MANEJA SU PROPIO SOFTWARE Y SE MANEJA UN LIBRO DIARIO EN EXCEL.	TECNOLOGIA
28	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI. 100%				
29	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. N/A d. SI	a. SI b. N/A c. N/A d. SI	a. SI b. NO c. NO d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI b. SI c. SI d. SI	a. SI 100% b. SI 66% NO. 17% N/A 17% c. SI 50% NO 17% N/A 33% d. SI 100%				
30	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI. 33% NO. 67%				
31	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO. 100%				
32	DICTOCRACIA	LO REALIZA DIRECTAMENTE LA GERENCIA EN OCASIONES CUANDO SON ASUNTOS COMPLEJOS SE CONSULTA AL PERSONAL INVOLUCRADO PARA VER LA MEJOR OPCION	DEPENDE MUCHO DE LA SITUACION Y ESTADO DE ANIMO	LAS DECISIONES PRINCIPALES LAS TOMA LA GERENTE	LA GERENCIA MANEJA LAS DECISIONES	LAS DECISIONES LAS TOMA GERENCIA BASANDOSE EN PARAMETROS ESTABLECIDOS O EN EXPERIENCIAS ANTERIORES	GERENCIA DICTATORIA DEPENDE ESTADO DE ANIMO Y EXPERIENCIA			LOS EMPLEADOS PUEDEN SER CONSULTADOS EN OCASIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES, PERO LA GERENCIA FINALMENTE TOMA LAS DECISIONES DE LA EMPRESA Y ESTAS SE VEN AFECTADAS POR LAS RELACIONES FAMILIARES Y ESTADOS DE ANIMO DE LA GERENTE. LA JUNTA DIRECTIVA LA CONFORMAN LOS MISMOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA Y LA SOCIA MAYORITARIA ES LA GERENTE POR LO CUAL LA JUNTA DIRECTIVA NO TIENE NINGUNA INCIDENCIA.	LIDERAZGO Y DIRECCION
33	DIRECTA Y UNILATERALMENTE	CON CONSULTAS CON TODO EL PERSONAL INVOLUCRADO	DEPENDE MUCHO DE LA SITUACION	N/A	LA GERENCIA MANEJA TOMA DE DECISIONES EN UNA CRISIS	DEPENDE DEL TIPO DE CRISIS SIN EMBARGO LA GERENCIA TOMA ESTAS DECISIONES EN BASE A ANALISIS BUSCANDO SALIR DE ELLAS	100% GERENCIA TOMA DECISIONES 17% SE CONSULTA A LOS EMPLEADOS				
34	d. UNILATERALMENTE	a.	b.	a.	b.	a-b	a. 42% b. 42% d. 16%				
35	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI. 50% NO. 50%				
36	N/A	TODO EL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL DILEMA	N/A	GERENTE Y OPERACIONES	N/A	GERENCIA, ACCIONISTAS Y EJECUTIVOS DE ALTO PERFIL	DIFERENTES RESPUESTAS				
37	N/A	DAR AL CLIENTE LO QUE ESTE NECESITA EN BASE A LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA	SE TIENE QUE APLICAR	N/A	NINGUNO	UTILIZACION DE RECURSOS PROPIOS, ECONOMICOS, DE PERSONAL E IDEAS EXTERIORES	NO HAY ESFUERZOS			NO EXISTE NINGUN PROGRAMA DE PROYECTOS INNOVADORES NI SE FOMENTA LA INOVACION EN LA ORGANIZACIÓN	INNOVACION
38	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A 100%				
39	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A 100%				

CONTROL											
PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M. OLIVO-AUXILIAR	H. HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
1	MANUALMENTE-GERENCIA	CON RETROALIMENTACION EN CUENTA DEL CLIENTE	VARIABLE	UN TRAMITE TIENE TIEMPOS ESTABLECIDOS LO QUE PERMITE LLEVAR UN CONTROL DEL MISMO Y HAY QUE SEGUIR UN PROCEDIMIENTO PARA ELLO, SOLO SE LLEVA UN SEGUIMIENTO DE TRANITES	ES JERARQUICO DE ACUERDO AL ORDEN DE LOS PUESTOS	EXISTE UN PROCEDIMIENTO INSTALADO QUE VA DESDE EL MOMENTO QUE SE REAQUIERE EL SERVICIO, SE MONITOREA TODO EL TIEMPO, HASTA SU CULMINACION, MOMENTO EN QUE INTERVIENE LA PARTE ADMINISTRATIVA, COBRANZAS Y TODO ELLO CON CONTROL CONTABLE	MANUAL, RETROALIMENTACION, TIEMPOS DE RESPUESTA.				
2	SI. FINANCIERA, OPERACIONES	SI. RECEPCION DEDINEROS POR PARTE DEL CLIENTE, TIEMPOS DE SERVICIO	NO. * COMO SE CAPTAN CLIENTES *EL TIPO DE TRATO A CLIENTES	NO	NO	NO. TODOS LOS PROCEDIMIENTOS ESTAN BIEN CONTROLADOS DE PRINCIPIO A FIN, LA EXPERIENCIA DE TANTOS ALIS EN EL MERCADO, NO PERMITEN EQUIVOCACIONES O ERRORES	SI. 34% NO.66%				
3	a. NO b. No c. SI	a. *NOTIFICACIONES PREVIAS DE INGRESOS*NOTIFICACIONES DE A QUIEN DEBEN SALIR LOS CHEQUES b. QUE LA REVISION DE LA DOCUMENTACION ESTE CORRECTA c. AL OCASIONARSE DISCONFORMIDAD QUE SE ..... EN EL AFORO DE LA MERCADERIA	a. N/A b. SE RESUELVEN DE ACUERDO A LA NECESIDAD QUE SE PRESENTA c. N/A	a. REVISAR CON ANTICIPACION LA DOCUMENTACION b. NADA c. MALA CLASIFICACION ARANCELARIA	a. TRAMITES DE ALTO RIESGO b. OBSERVACIONES DE TRAMITES c. DESPUES DE FINALIZADAS LAS ANTERIORES	a. COMO LO EXPLICO EN EL PUNTO 2. TODOS LOS CAMPOS ESTAN BIEN CONTROLADOS POR TANTOS AÑOS DE SERVICIO b. SI c. SI	PREVENTIVO CONCURRENTE RETROALIMENTACION			NO EXISTE UN DOCUMENTO EN EL CUAL SE ENCUENTRAN ESPECIFICADOS LOS CONTROLES. MEDIANTE OBSERVACION SE DEFINE QUE LOS CONTROLES SE LOS REALIZA MANUALMENTE, GERENCIA BUSCA ESTAR AL TANTO DE TODOS LOS EMPLEADOS Y PROCEDIMIENTOS ADUANEROS, SE REVISAN LOS TIEMPOS DE SERVICIO, CONTABLEMENTE GERENCIA LLEVA UN CONTROL MANUAL, EL ASISTENTE CONTABLE REALIZA EL LIBRO DIARIO EN EXCEL Y FINALMENTE EL CONTADOR VERIFICA TODA LA INFORMACION RECIBIDA Y LA VALIDA PARA REALIZAR LAS DECLARACIONES. PRINCIPALMENTE EXISTEN PROBLEMAS DE CONTROL EN EL MANEJO DE EFECTIVO. EL CONTROL SE REALIZA UNA VEZ SE PRESENTAN LOS PROBLEMAS, O CUANDO ESTOS YA HAN OCURRIDO. EXISTEN CONTROLES AL MANEJO DE DOCUMENTOS Y TIEMPOS DE SERVICIO. ESTOS CONTROLES SE LOS REALIZA MANUALMENTE. LOS CONTROLES SON PLANTEADOS POR GERENCIA PARA LA PARTE OPERATIVA Y POR GERENCIA Y EL CONTADOR EN LA PARTE CONTABLE-FINANCIERA.	SISTEMAS DE CONTROL
4	a. SI b. SI c. SI d. SI e. SI	a. NO PORQUE NO SON COMPLETAMENTE EXPLICITOS b. NO POR NO ESTAR DETALLADOS c. SI PORQUE SE PUEDEN ADECUAR A CADA SITUACION d. SI PORQUE BUSCAN LA ELIMINACION DE ERRORES EN LAS DECLARACIONES e. N/A	a. N/A b. N/A c. N/A d. N/A e. N/A	a. N/A b. N/A c. N/A d. N/A e. N/A	a. N/A b. CORRECTO SEGUIMIENTO DE ACUERDO A LA LEY c. N/A d. N/A e. N/A f. N/A	a. N/A b. N/A c. N/A d. N/A e. N/A	a. SI 17% NO.17% N/A. 66% b. SI 34% NO. 16% N/A. 50% c. SI 34% N/A. 66% d. SI 34% N/A.66% e. SI 17% N/A. 83%				
5	CUANDO ES NECESARIO	ESPORADICAMENTE, CUANDO SE PRESENTAN INCONVENIENTES	NO SE EFECTUA	SE REVISAN TODOS LOS DIAS	NO SE REVISAN	CUANDO SE PRODUCEN ERRORES Y ESTOS VUELVEN A COMETERSE	50% NO SE EFECTUA 17% TODOS LOS DIAS 33% CUANDO ES NECESARIO				
6	a. NO b. NO c. SI	a. NO b. NO c. NO	a. NO b. NO c. NO	a. SI b. SI c. SI	a. SI b. NO c. NO	a. SI b. SI c. NO	a. SI 50% NO 50% b. SI 34% NO 66% c. SI 34% NO 66%				
7	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI.17% NO. 83%				
8	DIALOGO	BASADOS EN LA GERENCIA SE TOMAN CONTROLES UNICAMENTE AL PRESENTARSE INCONVENIENTES	N/A	REALIZAN SUS FUNCIONES A CABALIDAD	CADA AREA SABE LO QUE NECESITA Y LO COMUNICA A GERENCIA	EL PROCESO DE OM ES EN CONJUNTO CON TODAS LAS AREAS POR ELLO CADA AREA INTERVIENE DIRECTAMENTE Y ES PARTE DEL RESULTADO	DIFERENTES RESPUESTAS				



PREGUNTA No.	M.MARTINEZ/ GERENTE	G.RACINEZ/ AUXILIAR	J.RACINEZ/ AUXILIAR	M.RACINEZ/ AUXILIAR	M.OLIVO/ AUXILIAR	H.HARO/ CONTADOR	TABULACION)	RE/PREGUNTAS	RESPUESTAS/RE/ PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
9	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO.66%(SI.34%)				
10	a.SI(b.SI(c.SI(d.SI(e.SI f.SI(g.SI	a.N/A(b.N/A(c.N/A/ d.SI(e.N/A(f.N/A/ g.N/A	a.NO(b.NO(c.NO/ d.NO(e.NO(f.NO/ g.NO	a.NO(b.SI(c.SI(d.NO e.SI(f.SI(g.NO	a.SI(b.SI(c.SI(d.SI e.SI(f.SI(g.NO	a.SI(b.SI(c.SI(d.SI(e.SI f.SI(g.SI	a.SI(50%(NO.34%(N/A.16% b.SI(66%(NO.17%(N/A.17% c.SI(66%(NO.17%(N/A.17% d.SI(50%(NO.34%(N/A.16% e.SI(66%(NO.17%(N/A.17% f.SI(66%(NO.17%(N/A.17% g.SI(34%(NO.50%(N/A.16%		PEDIR(ANALISIS( FINANCIEROS( ELABORADOS( EXISTE(SERAPRAION(EN(LOS PROCESOS(PERO(ESTAS(MUCHAS(VECES(SE IRRESPETAN(Y(SETOMAN(DECISIONES(UNILATERALES POR(PARTE(DEL(GERENCIA.(NO(SETREALIZAN(FUJIOS DEFECTIVO,(POR(LO(CUAL(NO(EXISTE(UN(CONTROL EXACTO(DEL(DINERO,(SE(VAN(SUPLENDO(LOS GASTOS(DEL(MANERA(CONTINGENTE.(	CONTROLES/ FINANCIEROS	
11	a.SI(b.SI(c.SI	a.SI(b.SI(c.NO	a.(NO(b.(NO(c.NO	a.(NO(b.(SII(c.NO	a.SI(b.SI(c.SI	a.SI(b.SI(c.SI	a.SI(66%(NO.34% b.SI(83%(NO.17% c.SI(50%(NO.50%	PEDIR(ANAL CONTADOR( ESTADO(DEL SITUACION( DINANCIERA,( RESULTADO( INTEGRAL(Y FLUJO(DEL EFFECTIVO			
12	SEVERA	EN(LA(TOMA(DEL DECISIONES(PARA BUSCAR ALTERNATIVAS(DEL FINANCIAMIENTO	N/A	N/A	SE(EVALUAN DEFICIENCIAS(YA PARTIR(DEL(ESQ LAS(DECISIONES SE(AJUSTAN(A EQUILIBRAR(LA ECONOMIA(DEL EMPRESA	INFLUYE(EN(FORMA DIRECTA(PORQUE OM(BASASU FUNCIONAMIENTO EN(LA(PARTE ECONOMICA GENERADOS(POR SERVICIOS PRESTADOS	MAYORIA(INDICA(QUE(TIENE INSICIENCIA				
13	a.	a.	N/A	a.	a	a.	CORTO(83%(N/A(17%	FLUJO(DEL EFFECTIVO			
14	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI.50%(NO.50%				
15	MEJORAMIENTO	DANDO(PAUTAS(A LOS(PASOS(ATOMAR PARA(UNA(MEJOR GESTION ADMINISTRATIVA	N/A	N/A	N/A	UN(BUEN(CONTROL PERMITE(OBTENER UN(BUEN RESULTADO(EN CUALQUIER(AREA EN(LA(PARTE ADMINISTRATIVA PERMITE(QUE(TODA LA(ORGANIZACION FUNCIONE ADECUADAMENTE	QUE CONTROLES(SE REALIZAN(A(LA GESTION ADMINISTRATIV A	NO(SETREALIZAN(CONTROLES.(		SISTEMAS(DEL(CONTROL	
16	SI	N/A	NO	NO	SI	NO	SI.34%(NO.50%(N/A(17%				SISTEMA(DEL(GESTION
17	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A(100%				CALIDAD
18	SI,SE(HAN MANIFESTADO SATISFECHOS(LOS CLIENTES	SI,IMPULSA(EL LOGRO(DEL OBJETIVOS(DEL SERVICIO(AL(CUENTE	NO,(NO(SETMANEJA UN(MISMO LENGUAJE(PARA TODO	SI,EXISTE(UN(BUEN AMBIENTE LABORAL(GRACIAS AL(LIDERAZGO(QUE EJERCE(LA(GERENTE	NO,(EXISTEN VARIAS DEFICIENCIAS	SI,(LAS(PERSONAS QUE(LABORAN(EN OM(BUSCAN(UN OBJETIVO(COMUN QUE(ES(LOGRAR METAS(TRAZADAS EN(UN(BUEN AMBIENTE	SI.67%(N/A.33%		LOS(EMPLEADOS(NO(COMPARTEN(EL(MODELO(DEL DIRECCION(DEL(LA(EMPRESA(PERO(AL(SER(FAMILIA LAS(RELACIONES(LABORALES(SON(FAVORABLES(Y(SET BUSCA(EVITAR(CONFLICTOS.	LIDERAZGO(Y DIRECCION	

PREGUNTA No.	M. MARTINEZ-GERENTE	G. RACINEZ-AUXILIAR	J. RACINEZ-AUXILIAR	M. RACINEZ-AUXILIAR	M.OLIVO-AUXILIAR	H.HARO-CONTADOR	TABULACION	RE-PREGUNTAS	RESPUESTAS RE-PREGUNTAS	COMENTARIOS	TEMA
19	NO	N/A	NO	SI. GERENTE	SI. LA GERENCIA	NO	SI. 34% NO 50% N/A 17%	ESTUDIO DE CALIDAD QUE SE REALIZO ??	NO EXISTE NINGUN ESTUDIO DE CALIDAD		SISTEMA DE GESTION CALIDAD
20	SI. COMPLETA SATISFACCION DEL CLIENTE	N/A	NO	SI. SERVICIO AL CLIENTE EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE	SI. CORRECTO PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	NO	SI. 50% NO. 33% N/A17%				
21	NO	N/A	NO	NO	NO	NO	NO. 83% N/A 17%	CUAL ES EL TIEMPO QUE SE DEMORA EL PROCESO DE IMPORTACION - EXPORTACION	NO HAY REVISIONES A GERENCIA. GERENCIA REvisa EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE NACIONALIZACION MANUALMENTE, ASEGURANDOSE QUE SE REALICEN LOS PAGOS DE LIQUIDACIONES A TIEMPO Y SE AGILITE EL TRAMITE AL MENOR TIEMPO POSIBLE. GERENCIA INTENTA REVISAR MANUALMENTE TODOS LOS PROCESOS. SE REVISAN MINUCIOSAMENTE LOS PROCESOS DE LOS CLIENTES. SE REVISAN LOS VALORES GASTADOS POR LOS AUXILIARES DE ADUANA EN LAS ACTIVIDADES DE CAMPO. SE REvisa MANUALMENTE LA HOJA DE RUTA DEL MENSAJERO, SE REvisa MANUALMENTE EL ARCHIVO EN BASE A LOS LINEAMIENTOS ENTREGADOS POR LA SENAE, AL ASISTENTE DE CONTABILIDAD EL CONTADOR REvisa EL LIBRO DIARIO. NO EXISTEN CONTROLES AUTOMATICOS. GERENCIA SE ENCARGA DE REVISAR Y FIRMAR DIRECTAMENTE TODOS LOS CHEQUES QUE INGRESAN A LA EMPRESA, ESTO EN OCASIONES CAUSA CONFUSION PORQUE LOS CHEQUES NO PASAN POR EL AREA CONTABLE Y NO SON REGISTRADOS. PROCESO ENTRE 1 A 7 DIAS DESDE QUE SE CUENTA CON TODA LA DOCUMENTACION NECESARIA, ESTA DOCUMENTACION DEBE SER ENRTEGADA POR EL CLIENTE.	SISTEMAS DE CONTROL	
22	NO	N/A	NO	NO	NO	NO	NO. 83% N/A 17%				
23	SI	N/A	NO	NO	NO	SI. *BUENA ATENCION AL CLINETE* CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO* PRECIOS COMPETENTES* SATISFACCION DEL CLINETE	SI. 34% NO 50% N/A 17%				
24	SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS Y A LOS CLIENTES	*CONTROL DE TIEMPOS PARA OPERACIONES* CONTROL DE GASTOS PARA CONTABILIDAD	SE APLICAN EL MOMENTO QUE ALGO SUCEDE	N/A	N/A	*GERENCIAL* DPTO DE ASESORAMIENTO* ATENCION CLINTE* ADMINISTRATIVA* CONTABLE					
25	N/A	*CONTROL DE TIEMPOS PARA MENSAJERIA* CONTROL DE ..... DE DECLARACIONES PARA CONTABILIDAD* CONTROL/REVISION DE ARCHIVO	SE APLICAN EL MOMENTO QUE ALGO SUCEDE	N/A	N/A	N/A	LA MAYORIA INDICA QUE NO EXISTEN CONTROLES A LAS AREAS SECUNDARIAS				
26	NO	N/A	NO	SI. HONESTIDAD Y AGILIDAD	NO	NO	SI.17% NO. 66% N/A 17%		NO EXISTE UN DOCUMENTO CON LAS NORMAS VALORES Y ETICAS QUE DEBEN SEGUIR LOS EMPLEADOS, LOS EMPLEADOS SE GUIAN POR LAS		CULTURA ORGANIZACIONAL
27	NO	N/A	N/A	NO	N/A	NO	NO.50% N/A 50%				

## Anexo III

**CUESTIONARIO PARA COLABORADORES OM CIA. LTDA.****INDICACIONES**

1. Lea detenidamente las preguntas y responda cada una de ellas. El cuestionario no cuenta con un límite de tiempo.
2. Cualquier inquietud que tenga respecto al cuestionario, favor solicitar una explicación al Auditor.
3. En caso de desconocer alguna respuesta, indique No Aplica (N/A) o escriba la palabra desconozco.
4. En caso de que la pregunta no aplique debido a su posición en la empresa, favor indique que No Aplica (N/A)
5. Muchas gracias por su colaboración.

**PLANEACIÓN**

1. ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización:
 

a. permanentes?	SI	NO	N/A
b. únicos?	SI	NO	N/A
c. contingentes?	SI	NO	N/A
2. ¿Conoce la misión de la empresa?
 

SI	NO	N/A
----	----	-----
3. ¿Comparte la misión de la empresa?
 

SI	NO	N/A
----	----	-----
4. ¿Considera que la misión sirve de guía para las acciones que realiza en sus labores diarias?
 

SI	NO	N/A
----	----	-----
5. ¿Conoce la visión de la empresa?
 

SI	NO	N/A
----	----	-----
6. ¿Comparte la visión de la empresa?
 

SI	NO	N/A
----	----	-----

7. ¿Se siente motivado para alcanzar la visión de la empresa?

SI NO N/A

8. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?

.....

9. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

SI NO N/A

10. ¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización?

SI NO N/A

11. ¿A qué plazos se definen los objetivos?

a. Corto

b. Mediano

c. Largo plazo

d. Todas las anteriores

12. Indique los objetivos generales de la empresa.

.....

.....

13. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos?

.....

.....

14. De los objetivos generales indique cuáles han sido alcanzados por la empresa.

.....

.....

15. Indique cuáles son objetivos específicos de la empresa.

.....

.....

16. De los objetivos específicos indique cuáles han sido alcanzados por la empresa

.....

.....

17. ¿Conoce las estrategias que tiene planteadas la empresa para la consecución de los objetivos?

SI                      NO                      N/A

18. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos?

SI                      NO                      N/A

19. Indique las estrategias generales de la empresa

.....  
 .....

20. De las estrategias generales indique cuáles han sido alcanzados por la empresa.

.....  
 .....

21. Indique las estrategias específicas de la empresa.

.....  
 .....

22. De las estrategias específicas indique cuáles han sido alcanzadas por la empresa.

.....  
 .....

23. ¿Conoce cuáles son los procesos de la organización? Si su respuesta es positiva, indique cuales.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

24. ¿Qué servicios brinda la empresa?

.....  
 .....

25. ¿Cuáles son los procesos de servicio de la empresa?

.....  
 .....

26. ¿Cuáles son los procesos administrativos de la empresa?

.....  
 .....

27. ¿La empresa cuenta con políticas definidas?

SI                      NO                      N/A

28. ¿Son políticas generales o para áreas específicas?

.....  
 .....

29. ¿Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones?

SI                      NO                      N/A

30. ¿Cómo se supervisa la correcta aplicación de las políticas? Explíquelo brevemente.

.....  
 .....

31. Indique las políticas establecidas por la organización.

.....  
 .....

32. ¿Qué políticas han sido aplicadas correctamente?

.....  
 .....

33. ¿Cuáles de las políticas establecidas se cumplen?

.....  
 .....

34. ¿Quién resuelve dudas en la interpretación de las políticas?

.....  
 .....

35. ¿Cómo podrían mejorarse las políticas?

.....  
 .....

36. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo? Si la respuesta es positiva, indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

37. ¿Están documentados estos procedimientos?

SI                      NO                      N/A

38. ¿Existen procedimientos generales y específicos? Si la respuesta es positiva indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

39. ¿Los procedimientos incorporan:

a. objetivo del procedimiento?

SI                      NO                      N/A

b. áreas de aplicación?

SI                      NO                      N/A

c. responsable(s)?

SI                      NO                      N/A

d. políticas o normas de operación?

SI                      NO                      N/A

e. conceptos?

SI                      NO                      N/A

f. controles?

SI                      NO                      N/A

g. descripción de las operaciones?

SI                      NO                      N/A

h. diagrama de flujo?

SI                      NO                      N/A

i. formularios o impresos?

SI                      NO                      N/A

j. instructivos?

SI                      NO                      N/A

k. glosario de términos?

SI                      NO                      N/A

l. otros? Indique.

40. ¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?

.....  
 .....

41. ¿Considera usted que los procedimientos contribuyen con el proceso de toma de decisiones?

SI                      NO                      N/A

42. ¿De qué manera los procedimientos inciden en el logro de los resultados esperados por la organización?

.....  
 .....

## **ORGANIZACIÓN**

1. Grafique el organigrama de la empresa e indique su posición

2. Indique las áreas que existen en la organización

.....  
 .....

3. Indique las unidades asesoras de la organización

.....  
 .....

4. ¿Cuáles son las áreas principales y secundarias de la empresa?

.....  
 .....

5. ¿Cuántas personas integran cada área?

.....  
 .....

6. ¿Cuál es el total de empleados de la organización?

.....  
 .....

7. ¿Cuáles son los proyectos de la empresa?

.....  
 .....

8. ¿Cuáles de estos proyectos son los prioritarios?

.....  
 .....

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño del área?



.....  
 .....  
 10. Indique cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades.

.....  
 .....  
 11. ¿Cuántas tareas realiza diariamente (en 8 horas de trabajo)?

.....  
 .....  
 12. ¿Cuántas funciones cumple al realizar dichas tareas?

.....  
 .....  
 13. ¿Se han propuesto acciones para mejorar la cultura organizacional? Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....  
 14. De las acciones propuestas, indique las acciones que han sido ejecutadas .

.....  
 .....  
 15. Indique las áreas que presentan mejoras debido a las acciones ejecutadas.

.....  
 .....  
 16. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos?

.....  
 .....  
 17. ¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal? Explique su respuesta.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....  
 18. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses? Si la respuesta es positiva, indique en qué fue capacitado.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....  
 19. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación:

a. con base en el programa general de trabajo?

SI NO N/A

b. solicitud de las áreas de la organización?

SI NO N/A

c. por necesidades de servicio?

SI NO N/A

d. otros? Indique.

20. ¿La capacitación recibida ha sido a nivel local o internacional?  
 .....  
 .....

21. ¿Alguna vez ha recibido capacitaciones en el extranjero?

SI NO N/A

22. ¿Usted cuenta con facultades para la toma de decisiones? Explique.

SI NO N/A  
 .....  
 .....

23. ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?

SI NO N/A

24. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?  
 .....  
 .....

25. ¿Se entrevista a los aspirantes?

SI NO N/A

26. ¿Se llevan a cabo exámenes a los aspirantes sobre:

a. conocimientos generales?

SI NO N/A

b. conocimientos requeridos para el puesto?

SI                      NO                      N/A

c. habilidades y destrezas?

SI                      NO                      N/A

d. idiomas?

SI                      NO                      N/A

27. ¿Qué procedimiento se utiliza para contratar e inducir al personal? Explíquelo brevemente.

.....  
 .....

28. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?

SI                      NO                      N/A

29. ¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas? Si la respuesta es positiva, indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

30. ¿Con qué periodicidad se revisan y actualizan las normas?

.....  
 .....

31. ¿Con qué periodicidad se efectúan inspecciones a las instalaciones?

.....  
 .....

32. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como:

a. ventilación?                      SI      NO      N/A

b. iluminación?                      SI      NO      N/A

c. temperatura?                      SI      NO      N/A

d. nivel de ruido?                      SI      NO      N/A

e. disposición de mobiliario y equipos? SI      NO      N/A

- |                                  |    |    |     |
|----------------------------------|----|----|-----|
| f. color de las áreas?           | SI | NO | N/A |
| g. áreas de circulación?         | SI | NO | N/A |
| h. áreas de descanso?            | SI | NO | N/A |
| i. áreas de atención a clientes? | SI | NO | N/A |

33. ¿Se aplica evaluaciones del desempeño en la organización?

SI                      NO                      N/A

34. ¿Cuál fue el resultado y cuándo fue su última evaluación?

.....  
 .....

35. ¿Qué papel juegan los valores en la organización?

.....  
 .....

36. ¿Existe un código de ética o conducta de la organización?

SI                      NO                      N/A

37. ¿Cuáles son los valores fundamentales dentro de la organización?

.....  
 .....

38. ¿Qué papel juega la ética en la organización?

.....  
 .....

39. Marque con una x los estudios de mejoramiento administrativo que se efectúan en la empresa.

- a. análisis de funcionamiento
- b. reestructuración organizacional
- c. viabilidad
- d. factibilidad
- e. productividad
- f. reorganización
- g. reingeniería

- h. distribución del espacio
- i. simplificación del trabajo
- j. auditoria administrativa
- k. calidad
- l. ninguno

40. ¿Cuántos estudios se han realizado?

.....  
 .....

41. ¿Cuánto se ha invertido en estos estudios?

.....  
 .....

42. ¿Cuántos estudios se han propuesto?

.....  
 .....

43. ¿Cuántas propuestas técnicas han sido presentadas?

.....  
 .....

44. ¿Cuántas han sido aceptadas?

.....  
 .....

## **DIRECCIÓN**

1. ¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?

.....  
 .....

2. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

.....  
 .....

3. ¿Qué estilos de liderazgo se han utilizado con anterioridad?

.....  
 .....

4. ¿Se han propuesto diferentes estilos de liderazgo para la organización? Indique

cuáles.

- .....
- .....
5. La labor de la dirección se traduce en atributos como:
- Solidez financiera?  
SI      NO      N/A
  - valor de la organización como inversión?  
SI      NO      N/A
  - calidad de los productos y/o servicios?  
SI      NO      N/A
  - innovación?  
SI      NO      N/A
  - calidad de la administración?  
SI      NO      N/A
  - capacidad para atraer, desarrollar y retener a personal talentoso?  
SI      NO      N/A
  - responsabilidad ambiental y comunitaria?  
SI      NO      N/A
  - otros? Indique.
6. ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo empleado por la organización.?
- Explique su respuesta
- SI                      NO                      N/A
- .....
- .....
7. Para la organización, ¿qué representa la comunicación?
- .....
- .....
8. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
- SI                      NO                      N/A
9. ¿Para superar las barreras se realizan acciones como:
- usar la retroalimentación?                      SI      NO      N/A
  - escuchar con atención?                      SI      NO      N/A
  - hablar con lenguaje claro?                      SI      NO      N/A
  - controlar las emociones?                      SI      NO      N/A
  - observar las señales no verbales?                      SI      NO      N/A
10. ¿Cuáles son los canales de comunicación establecidos?

.....  
 .....  
 11. ¿Cuáles son los canales de comunicación más eficaces?

.....  
 .....  
 12. ¿Qué tecnología de soporte se emplea en el proceso de comunicación?

.....  
 .....  
 13. ¿Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos tales como:

- |  |    |    |     |
|--|----|----|-----|
| a. correo electrónico?                     | SI | NO | N/A |
| b. Mensajes instantáneos?                  | SI | NO | N/A |
| c. correo de voz?                          | SI | NO | N/A |
| d. fax?                                    | SI | NO | N/A |
| e. intercambio electrónico de información? | SI | NO | N/A |
| f. teleconferencia?                        | SI | NO | N/A |
| g. videoconferencia?                       | SI | NO | N/A |
| h. otros? Indique.                         |    |    |     |

14. La organización ¿utiliza estos recursos para facilitar la comunicación?

SI                      NO                      N/A

15. ¿Qué clase de comunicación predomina? Marque con una x.

- a. diálogo
- b. discusión
- c. otro. Indique

16. ¿Cómo se afrontan y superan los problemas de comunicación?

.....  
 .....  
 17. ¿Es la motivación una prioridad para la organización? Justifique su respuesta.

SI                      NO                      N/A

18. ¿Qué modelo de motivación se emplea?

.....  
 .....  
 19. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen:

- a. ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)?

SI      NO      N/A

- b. enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)?

SI      NO      N/A

- c. recompensas no monetarias?

SI      NO      N/A

- d. recompensas monetarias?

SI      NO      N/A

20. ¿Entre los factores motivadores se encuentran:

a. semana de trabajo comprimida?      SI      NO      N/A

b. horarios de trabajo flexible?      SI      NO      N/A

c. trabajo a distancia?      SI      NO      N/A

d. trabajo compartido?      SI      NO      N/A

21. Usted recibe incentivos por su trabajo. Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

22. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?

.....  
 .....

23. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?

.....  
 .....

24. ¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:

a. recursos limitados para trabajar?      SI      NO      N/A

b. ambigüedad en las instrucciones?      SI      NO      N/A

c. comunicación inadecuada?      SI      NO      N/A

d. falta de información?      SI      NO      N/A



- |                                |    |    |        |
|--------------------------------|----|----|--------|
| e. diferencia de status?       | SI | NO | N/A    |
| f. búsqueda de reconocimiento? |    | SI | NO N/A |
| g. ejercicio de la autoridad?  |    | SI | NO N/A |
| h. centralización de datos?    |    | SI | NO N/A |
| i. otros? Indique.             |    |    |        |

25. ¿Existen programas para reducir el estrés? Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....

.....

26. ¿Cuenta la organización con un plan para el manejo de la crisis?

SI                      NO                      N/A

27. ¿La tecnología de información de la organización incluye:

- |                        |    |    |     |
|------------------------|----|----|-----|
| a. hardware?           | SI | NO | N/A |
| b. software?           | SI | NO | N/A |
| c. telecomunicaciones? | SI | NO | N/A |
| d. bases de datos?     | SI | NO | N/A |
| e. otros? Indique.     |    |    |     |

28. ¿Permiten estos recursos un adecuado resguardo, procesamiento y distribución de la información?

SI                      NO                      N/A

29. ¿La tecnología de la información permite una interacción eficaz con:

- |                    |    |    |        |
|--------------------|----|----|--------|
| a. clientes?       | SI | NO | N/A    |
| b. proveedores?    |    | SI | NO N/A |
| c. competencia?    | SI | NO | N/A    |
| d. autoridades?    | SI | NO | N/A    |
| e. otros? Indique. |    |    |        |

30. ¿Se realizan auditorías tecnológicas?

SI                      NO                      N/A

31. ¿La organización requiere mayores recursos tecnológicos.? Si su respuesta es positiva proponga cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....  
 32. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones? Descríbalo brevemente.

.....  
 .....  
 33. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en una crisis?

.....  
 .....  
 34. Marque con una x los modelos de decisión se siguen:

- a. *incremental*, en el cual las principales soluciones surgen de una serie de decisiones menores?
- b. *de coalición*, en el cual los grupos con preferencias distintas usan el poder y la negociación para influir en las decisiones?
- c. *del bote de basura*, en el cual las personas que intervienen en el proceso decisorio no están seguras de las metas o están en desacuerdo con ellas, por lo que las decisiones se dan al azar?
- d. otros? Indique.

35. ¿Existe el proceso de toma de decisiones en grupo?

SI                      NO                      N/A

36. ¿Quiénes conforman el grupo?

.....  
 .....  
 37. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la innovación y la creatividad?

.....  
 .....  
 38. Indique los proyectos que se consideran innovadores en la organización

.....  
 .....  
 39. ¿Quiénes se encuentran involucradas en estos proyectos innovadores?

**CONTROL**

1. ¿Cómo se ejerce el control? Explíquelo brevemente.

.....  
 .....

2. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar? Indique cuáles son estos puntos críticos.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

3. ¿Están definidos controles en atención a un enfoque:

- a. preventivo (anticipa los problemas)? Indique cuáles.

.....  
 .....

- b. concurrente (resuelve los problemas cuando se presentan)? Indique cuales.

- c. de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren)?  
 Indique cuáles.

.....  
 .....¿Existe la  
 certeza de que los controles cumplen con:

- d. señalar excepciones en puntos críticos? Explique

.....  
 .....

- e. ser objetivos? Explique

.....  
 .....

- f. ser flexibles? Explique

.....  
 .....

- g. ajustarse a la cultura organizacional? Explique

- .....
- .....
- h. justificar su costo? Explique
- .....
- .....
- i. otros? Explique
- .....
- .....
4. ¿Con qué frecuencia se revisan y/o actualizan los sistemas de control?
- .....
- .....
5. ¿El proceso de control contempla elementos básicos tales como:
- a. medición del rendimiento actual?  
SI NO N/A
- b. comparación del desempeño actual con el estándar?  
SI NO N/A
- c. toma de acciones para corregir desviaciones o estándares inadecuados?  
SI NO N/A
6. ¿Existen lineamientos definidos para la integración de controles?
- SI NO N/A
7. ¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición y aplicación de controles? Explique su respuesta.
- .....
- .....
8. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño?
- SI NO N/A
9. ¿Se lleva a cabo un análisis financiero de:
- a. liquidez? SI NO N/A
- b. actividades? SI NO N/A
- c. rendimiento? SI NO N/A
- d. financiamiento? SI NO N/A
- e. producción? SI NO N/A
- f. costos? SI NO N/A

g. inversión?            SI      NO      N/A

h. otros? Indique.

10. ¿Se utiliza información financiera tal como:

a. estado de situación financiera?

SI            NO            N/A

b. estado del resultado integral?

SI            NO            N/A

c. estado de flujo de efectivo?

SI            NO            N/A

11. ¿En qué forma influye el resultado del análisis financiero en el proceso de toma de decisiones?

.....  
 .....

12. ¿A qué plazos se presupuesta? Marque con una x

a. corto plazo

b. mediano plazo

c. largo plazo

13. ¿Es el presupuesto un instrumento que coadyuva eficazmente con los planes de la organización?

SI            NO            N/A

14. ¿Cómo agregan valor los controles a la gestión administrativa?

.....  
 .....

15. ¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de la calidad?

SI            NO            N/A

16. ¿A qué normas internacionales se apegas tal sistema?

.....  
 .....

17. ¿El liderazgo que se ejerce en la organización se ha reflejado en un ambiente laboral que impulsa el logro de objetivos? Explique brevemente

SI            NO            N/A

.....  
 .....

18. ¿Existe algún área encargada del manejo del sistema de gestión de la calidad? Si su respuesta es positiva indique quien.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

19. ¿Están definidos los estándares de calidad a los cuales debe sujetarse la organización? Si la respuesta es positiva indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

20. ¿Existen controles burocráticos dentro de la organización? Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

21. ¿Existen controles automáticos dentro de la organización? Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

22. ¿Existen controles estratégicos dentro de la organización.? Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

23. Indique los controles para las áreas principales de la empresa.

.....  
 .....

24. Indique los controles para las áreas secundarias de la empresa.

.....  
 .....

25. La empresa ¿cuenta con normas de actuación establecidas? Indique cuáles.

SI                      NO                      N/A

.....  
 .....

26. ¿Ha existido normas de actuación propuestas que no han sido aprobadas? Si la respuesta es positiva, indique cuáles.

SI

NO

N/A

.....

.....